

**Guía de Caracterización y Orientaciones para la Gestión de Cooperación Internacional  
para Organizaciones Sociales de Segundo Piso.**

Luisa Fernanda Mejía Velásquez.

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno, Universidad EAFIT.

Trabajo de Grado.

**Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo  
Local.**

Profesora. Ana María Botero Mora

**Marzo 30 de 2025**

### **Dedicatoria**

En honor a Sammy. Allí donde esté tú alma, está tu imperecedera sonrisa que guiará mi camino para no olvidar ver la vida con esperanza.

### **Agradecimientos**

A mi asesora, Ana María Botero, que me motivó a ahondar en los temas de cooperación y me orientó en su elaboración. A las personas que de forma generosa contribuyeron compartiendo su experiencia profesional para este trabajo: Camilo Forero, Lina Villa, David Gironza, Natalia Borrero, Maribel Díaz, Tatiana Henao y Remi Grimard. A mi familia, amigos y colegas gracias por su apoyo.

## Resumen

Este documento presenta una guía para la caracterización y gestión de cooperación internacional dirigida a organizaciones sociales de segundo piso en Colombia. Su objetivo es orientar a estas organizaciones en la identificación y gestión de recursos internacionales para contribuir al desarrollo territorial.

La cooperación internacional se ha transformado y, reforzada en iniciativas multilaterales como los Principios de Estambul y los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, ha evolucionado para vincular en mayor medida a la sociedad civil organizada, el sector privado y las comunidades. En Colombia, la cooperación ha alcanzado cifras récord, aunque enfrenta desafíos debido a su clasificación como país de renta media-alta y a cambios decisivos de política exterior en Estados tradicionalmente cooperantes, lo que podría reducir la asistencia oficial.

La guía busca ayudar a las organizaciones sociales de segundo piso a gestionar recursos internacionales, describiendo los lineamientos de cooperación internacional y ofreciendo alternativas para la gestión de recursos. Entendiendo que, por su naturaleza de segundo piso, la gestión no necesariamente debe estar centrada en la búsqueda específica de financiación, sino un proceso organizacional proactivo de construcción de relaciones de valor con organizaciones cooperantes, oficiales y no oficiales, con las cuales se comparten propósitos comunes y se aporta en conjunto a iniciativas sistémicas que maximicen el impacto en el desarrollo territorial y contribuyan a la reducción de desigualdades.

**Palabras clave:** Cooperación Internacional Descentralizada, Organizaciones Sociales de Segundo Piso, Desarrollo Territorial, Asistencia Oficial, Filantropía, Movilización de Recursos, Gestión Organizacional.

### **Abstract**

This document presents a guide for characterizing and managing international cooperation aimed at second-tier social organizations in Colombia. Its objective is to guide these organizations in identifying and managing international resources to contribute to territorial development. International Cooperation has been transformed and reinforced by multilateral initiatives such as the Istanbul Principles and the Sustainable Development Goals (SDGs) and has evolved to increasingly involve organized civil society, the private sector, and communities. In Colombia, cooperation has reached record numbers, although it faces challenges due to its classification as an upper-middle-income country and decisive foreign policy changes in traditionally cooperating states, which could reduce official assistance.

The guide aims to help second-tier social organizations manage international resources by describing international cooperation guidelines and offering alternatives for resource management. Understanding that, due to their second-tier nature, management should not necessarily focus on specific funding searches but rather on a proactive organizational process of building valuable relationships with cooperating organizations, both official and non-official, with which common purposes are shared, and joint contributions are made to initiatives that maximize impact on territorial development and contribute to reducing inequalities.

**Keywords:** Decentralized International Cooperation, Second-Tier Social Organizations, Local Development, Official Assistance, Philanthropy, Resource Mobilization, Organizational Management

## Tabla de contenido

JUSTIFICACIÓN .....	10
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVO ESPECÍFICO .....	12
CONCEPTOS, NORMAS Y CONTEXTO .....	13
MARCO CONTEXTUAL.....	13
MARCO CONCEPTUAL.....	15
<i>Organizaciones sociales de segundo piso</i> .....	15
• Organización social .....	15
• Las organizaciones sociales en Colombia .....	17
• Categorías de las organizaciones sociales.....	18
• Categoría de OSC de primer y segundo piso.....	19
<i>Cooperación Internacional para el Desarrollo</i> .....	22
• Cooperación Internacional Descentralizada .....	25
• Modalidades y tipos de cooperación internacional.....	27
MARCO NORMATIVO.....	29
<i>Organizaciones Sociales</i> .....	29
<i>Cooperación Internacional</i> .....	30
¿POR QUÉ ACUDIR A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL? .....	31
DEFINIR UN OBJETIVO PRECISO.....	31
<i>Narrativa y presentación de la organización:</i> .....	31
<i>Plan de acción:</i> .....	32
<i>Iniciativas:</i> .....	33
• Metodología de Marco Lógico (MML): .....	34
• Teoría de Cambio (TdC): .....	35
• Modelo Canvas:.....	36
<i>Nota concepto</i> .....	37
IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS REQUERIDOS.....	38
CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	41
¿QUÉ MECANISMOS DE COOPERACIÓN APLICAN?.....	42
MECANISMOS TRADICIONALES.....	43
MECANISMOS INNOVADORES .....	44
¿CÓMO ACCEDER? .....	46
GESTIÓN .....	46
<i>Mapeo</i> .....	46
<i>Conexión con cooperantes internacionales</i> .....	49
CANALES DE CONOCIMIENTO Y CONEXIÓN .....	51

<b><i>Consulta indirecta:</i></b> .....	<b>51</b>
<b><i>Consulta directa</i></b> .....	<b>54</b>
RECOMENDACIONES .....	55
ANEXO 1. GLOSARIO .....	58
ANEXO 2. PLATAFORMAS DE COOPERACIÓN .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	61

### Lista de Figuras

<b>Ilustración 1 Modalidades de cooperación Internacional .....</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 2 Ciclo de programas y proyectos .....</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración 3 Metodología de Marco Lógico .....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 4 Representación gráfica de Teoría de Cambio.....</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración 5 Modelo Canvas.....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 6 Modalidades de cooperación.....</b>	<b>44</b>
<b>Ilustración 7 Agenda Temática BID Lab.....</b>	<b>54</b>

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1 Tipos de cooperación internacional .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 2 Criterios técnicos y de calidad de proyectos de cooperación internacional... </b>	<b>42</b>
<b>Tabla 3 Ejemplo de la plantilla de QPI.....</b>	<b>48</b>

### Lista de Anexos

<b>Glosario .....</b>	<b>58</b>
<b>Plataformas.....</b>	<b>59</b>

## Introducción

Es fundamental que las organizaciones sociales en Colombia desarrollen capacidades que les permitan trabajar de manera más horizontal y colaborativa con actores de cooperación internacional. Este enfoque no solo fortalece la gobernanza local, sino que también facilita la movilización de recursos y conocimientos desde diversas fuentes, potenciando el impacto de las iniciativas de desarrollo. La cooperación internacional descentralizada, que incluye la participación activa de organizaciones de la sociedad civil y la filantropía privada, se presenta como una oportunidad clave para fomentar relaciones de valor y alcanzar objetivos comunes en el desarrollo territorial.

En el actual escenario de incertidumbre geopolítica, marcado por el cierre de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID (Toosi et al., 2025) y la notificación del gobierno británico de disminuir los recursos de ayuda oficial (Wintour et al., 2025), es imperativo que las organizaciones sociales identifiquen nuevas formas de cooperación. La reducción de la asistencia oficial al desarrollo obliga a explorar mecanismos innovadores de financiación y a fortalecer alianzas con otros actores internacionales y locales. Este contexto desafiante requiere una adaptación proactiva y la búsqueda de alternativas que aseguren la continuidad y efectividad de las iniciativas de desarrollo en el país.

Los desafíos de desarrollo en Colombia exigen una mirada sistémica por parte de las organizaciones sociales para garantizar que los recursos invertidos en abordar las problemáticas sociales tengan un impacto sostenible. Es esencial que estas organizaciones adopten enfoques integrales y colaborativos que promuevan el bienestar y el progreso de las comunidades más vulnerables. La construcción de relaciones horizontales y la implementación de estrategias de impacto colectivo son cruciales para maximizar el efecto de las intervenciones y contribuir a la reducción de desigualdades en el territorio.

## Justificación

El desarrollo como objetivo común entre las naciones se ha venido tejiendo tras la configuración de un sistema internacional, e inició como un objetivo a ser abordado entre Estados; de manera más reciente, este propósito ha sido revisitado como un objetivo que involucra no solo a las naciones y a los organismos internacionales creados para ese fin, sino y de manera preponderante, a los actores locales y a las comunidades. En el caso de las organizaciones sociales, su rol dentro de la lucha por el desarrollo tiene un reconocimiento reciente, de menos de tres décadas, que se refleja con mayor figuración desde la proclamación de los [Principios de Estambul en 2010](#), y de forma determinada en los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) ,(Pérez et al., 2023, p. 4).

Dado que la cooperación internacional es uno de los principales mecanismos para promover el desarrollo en las naciones, esta también se ha transformado comprendiendo la importancia de contar con organizaciones locales como socios capaces de identificar e implementar iniciativas de desarrollo que promueven capacidades instaladas que perduran (Lewis, 2003).

Así las cosas, este trabajo apunta a orientar a un segmento específico del sector social del país, las organizaciones sociales de segundo piso que se enfocan en el desarrollo, a identificar las condiciones y oportunidades necesarias para articularse a la cooperación internacional descentralizada en sus diversas modalidades, lo que a su vez puede apalancar a las organizaciones de base o de primer piso con las cuales despliegan sus acciones a nivel local.

Dicho objetivo se justifica en la medida que, como se presenta a lo largo del trabajo, las organizaciones sociales de segundo piso en Colombia tienen diferentes niveles de reconocimiento y apropiación respecto a la identificación y acceso a los recursos que ofrece la cooperación descentralizada (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia, 2023, p. 27), con lo cual, resulta como una herramienta de valor para el ejercicio de la gerencia de empresas sociales, que se enmarcan en organizaciones sociales de segundo piso, contar con una guía que oriente este ejercicio,

mediante un paso a paso y la conexión a otras herramientas que pueden resultar complementarias.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar una guía que permita orientar a organizaciones sociales de segundo piso nacionales en la gestión de recursos dispuestos por la cooperación internacional para contribuir al desarrollo territorial.

### **Objetivo Específico**

- Determinar qué condiciones mínimas requiere caracterizar una organización para definir sus oportunidades de acceso a cooperación.
- Describir los lineamientos vigentes de la cooperación internacional que permitan a las organizaciones identificar su margen de gestión.
- Describir alternativas de proceso para la gestión de recursos de cooperación internacional

## Conceptos, normas y contexto

### Marco contextual

La cooperación internacional ha enfocado gran parte de su accionar contemporáneo a contribuir al desarrollo de las sociedades con mayores retos sociales y económicos, propósito que ha supuesto el compromiso no solo de actores estatales, como de las organizaciones de la sociedad civil, y de la filantropía privada, siendo actores reconocidos como parte de la Cooperación Internacional Descentralizada, y cuyas articulaciones son ampliamente reconocidas por organismos multilaterales como Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, así como en la Agenda para el Desarrollo.

A pesar del reconocimiento de un ecosistema de cooperación amplio, es igualmente cierto que las demandas para el desarrollo son crecientes y los esfuerzos actuales insuficientes para atender lo previsto en los ODS respecto a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo, asegurando que nadie quede al margen (Betancur González et al., 2024).

De acuerdo con la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia - APC, el país registro en 2021 la cifra de cooperación no reembolsable más alta de su historia, USD 1.465 millones (2024, p. 28), lo anterior directamente asociado al compromiso de la comunidad internacional con la implementación de los Acuerdos de Paz, y a pesar de que en 2010 la OCDE clasificó al país como de renta media-alta, condición que le permitió ingresar a la OCDE en 2018, pero que a su vez implica la reducción progresiva de la cantidad de recursos que recibe de Asistencia Oficial al Desarrollo - AOD (Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia 2023 - 2026).

Entre otros, lo anterior sustenta la dirección que en materia de cooperación internacional ha tomado el Gobierno Nacional en su Estrategia 2023 - 2026:

*El hecho de que Colombia haya ingresado a la OCDE y que ostente un lugar en este foro económico, le da la oportunidad de gestionar su cooperación*

*internacional de una manera propositiva e innovadora, el país busca incidir para que los países desarrollados conciban el aporte de la cooperación internacional al desarrollo desde una perspectiva multidimensional. Adicionalmente, existe el reto de mantener los flujos a la ayuda para disminuir las brechas que hacen de Colombia el segundo país más desigual del planeta (2023, p. 7).*

Al momento de desarrollar este trabajo de grado, en Estados Unidos ha tomado posesión el Gobierno de Donald Trump, y en sus primeras decisiones ejecutivas ha suspendido para revisión los programas de asistencia internacional, que a marzo de 2025 implica el congelamiento, y en muchos casos el cierre, de programas en Colombia por US\$413,2 millones (Orozco Ostos, 2025), y el posterior cierre de USAID (Toosi et al., 2025).

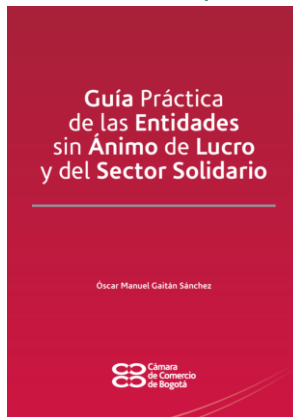
A pesar del impacto que lo anterior ha tenido en el país, esto conlleva un necesario esfuerzo del Gobierno y la Sociedad Civil para ahondar en la relación con otros actores del espectro de la cooperación: Estados, filantropía y organismos multilaterales, y robustecer la implementación de mecanismos innovadores de financiación para el desarrollo que involucran articulaciones público-privadas, inversión social no tradicional, y en general alianzas que promuevan lo que Naciones Unidas ha descrito como “move from funding to financing [Moverse de la dotación de fondos al financiamiento]”, lo que de acuerdo con este organismo se traduce en que, mientras que la financiación consiste en transferir recursos de un contribuyente financiero a un receptor, la financiación consiste en estructurar diferentes flujos financieros para lograr un resultado común (United Nations Development Group, 2017, p. 3).

## Marco conceptual

### *Organizaciones sociales de segundo piso*

- **Organización social**

*Si quiere comprender a fondo las diferencias consulte [aquí](#):*



*(Gaitán Sánchez, 2014)*

Sobre el concepto de *organización social*, son diversas las definiciones que pueden identificarse en la literatura, y su amplitud y correlación con otros conceptos como “tercer sector”, “organizaciones no gubernamentales”, u “organizaciones de la sociedad civil”, son crecientes, en la medida en que las relaciones entre los Estados y el Mercado se han visto mediadas por la sociedad civil en ejercicio de su ciudadanía en diferentes niveles (Gaitán Sánchez, 2014).

Para efectos de este texto, el análisis conceptual de las organizaciones sociales se hará a la luz de su rol como actores del desarrollo, pudiendo existir otros abordajes de

amplio tenor al interior del tercer sector cómo las que señala Lewis: “la conservación del patrimonio, la vida asociativa profesional, las artes, la cultura o la recreación (2003, p. 327)”.

En esa medida, las organizaciones sociales, que en adelante serán referidas como OSC (término de amplio uso en el marco de la cooperación internacional para referirse a las organizaciones sociales), toman en la historia del Desarrollo un protagonismo y reconocimiento amplio a partir del final de la segunda guerra mundial, pues tanto en la Declaración de los Derechos Humanos, como en la constitución de la Carta de las Naciones Unidas, y en los consecutivos pactos internacionales de derechos, se reconoce la libertad de acción y asociación de las personas en la contribución de los objetivos de dichas declaraciones y en el desarrollo social, reconocimiento que se extiende y afianza en el tiempo en lo previsto en la Agenda 2030, la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (OECD, 2021), y de forma aún más específica en los Principios de Estambul

para el trabajo de las OSC como actores del desarrollo (Asamblea General del Foro Abierto en Estambul, 2010),entre otros.

En virtud del ámbito del desarrollo, algunas de las definiciones que de forma más comprensiva pueden orientar esta guía están:

- *“**Organizaciones de la sociedad civil (OSC):** constituyen una representación organizacional de la sociedad civil e incluyen todas aquellas organizaciones sin fines de lucro, no estatales, no partidistas, no violentas y autónomas, externas a la familia, en las que las personas se reúnen para atender necesidades, ideas, intereses, valores, fe y creencias compartidos, incluidas las organizaciones formales, legalmente registradas, así como las asociaciones informales sin personalidad jurídica pero con estructura y actividades definidas.(OECD, 2021, p. 6)*
- *“Las **Organizaciones de la Sociedad Civil, OSC,** son una característica viva y esencial en la vida democrática de los países a lo largo y ancho del mundo. Las OSC colaboran con una amplia diversidad de personas y promueven sus derechos. Como actores del desarrollo, se caracterizan por ser voluntarias, diversas, no-partidistas, autónomas, no-violentas, y trabajan por el cambio. (Asamblea General del Foro Abierto en Estambul, 2010, p. 1)”*
- *“Las **ONG de desarrollo** constituyen una categoría organizacional distintiva como organizaciones del tercer sector centradas en la tarea de promover el desarrollo y, como tales, enfrentan desafíos de gestión distintivos. La gestión del desarrollo [...] como ha sostenido Thomas (1999), obtiene su carácter distintivo del hecho de que es una forma de gestión dirigida a lograr objetivos sociales externos que mejoren las capacidades de los pobres (Lewis, 2003, p. 329)”*

Otros recursos:

Visite la infografía

[“Recomendación sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria”](#)



- “La **sociedad civil** se caracteriza por ser un subsistema autónomo que enfrenta o se contrapone a las lógicas del estado y del mercado expandiendo el espacio público más allá de las estructuras políticas tradicionales y de las formas de delegación individual del poder (Castells, 2000, Sorj, 2012, Cohen & Arato, 2011). Se basa en la libertad de asociación (como forma de organizaciones de la vida social), que se produce de manera “espontánea” alrededor de valores e intereses compartidos y radios de confianza (Castells, 2000; Fukuyama, 2001). Constituye una forma de acción ciudadana que permea la sociedad, pero que toma como base y a la vez genera, su propio capital social, el cual permite la autoorganización. (Puga Cevallos & Costa Adriana, 2023, p. 9)

Estas definiciones ofrecen diversas comprensiones del concepto de organización social, que a su vez son objeto de ajuste de acuerdo con múltiples factores como lo es su procedencia, su alcance temático o territorial, su configuración jurídica o la carencia de ella, y para el caso que ocupa a este documento, si son organizaciones sociales de primer o segundo piso, especificación que será abordada más adelante, una vez ahondemos en el escenario colombiano para el cual se orienta esta guía.

- **Las organizaciones sociales en Colombia**

Si bien no existe un consenso definitivo sobre la denominación exhaustiva de las organizaciones de iniciativa civil, de carácter privado, que no tienen ánimo de lucro, ni vínculo con gobiernos y cuyo objetivo es contribuir al desarrollo, y que por ello se ha citado aquí algunas definiciones que permiten enmarcarlas al margen del nombre específico, sí se puede señalar que en la literatura se asocia con mayor frecuencia en el concepto de **organización social, de la sociedad civil o de base**, a aquellas

organizaciones que desempeñan actividades directamente con la población beneficiaria, a diferencia de las organizaciones que, a pesar de tener las características ya descritas, implementan o ejecutan sus iniciativas a través de terceros, a estas últimas se les reconoce en mayor medida como **organizaciones no gubernamentales** (Balbis, J; 2001; Pg 15 -17), aun cuando en Colombia estas diferencias no tengan alcance normativo formal, a menos que se refiera al tipo de ESAL o a la residencia jurídica de la organización (Giraldo García & Pfeiffer Bustos, 2003).

- **Categorías de las organizaciones sociales**

Las OSC orientadas al desarrollo pueden ser caracterizadas de diversas maneras, y al interior de las diversas categorías no necesariamente hay límites tajantes, pues dependen de la estrategia y coyuntura que cada organización afronte. Como se mencionó antes, haremos énfasis en las OSC categorizadas “por pisos”, no sin antes reseñar otras posibles categorías:

**Por actividad:** Lewis cita en este conjunto alternativas como implementación, asociación y catálisis (2003, pp. 333–334).

**Por relaciones:** citando a Graaf (1987). Lewis indica “tres círculos concéntricos de control”, el primero de control operacional, el segundo de relaciones más amplias con ONG y el tercero de carácter macro a nivel político, económico, tecnológico e internacional (2003, p. 335).

**Por nivel de asociación:** aquellas que agrupan personas (1° nivel), que a su vez se suman en asociaciones (2° nivel), que conforman federaciones (3° nivel), que se agrupan en confederaciones (4° nivel). En Colombia, por ejemplo, existe la [Confederación Colombiana de ONG - CCONG](#) y sus correspondientes federaciones locales.

**Por orientación:** de caridad, de servicio, participativa, de defensa o empoderamiento (Aldeas Infantiles, 2023)

**Por nivel de cooperación:** organización basada en la comunidad, de la ciudad, nacional o internacional. (Aldeas Infantiles, 2023)

- **Categoría de OSC de primer y segundo piso.**

De acuerdo con el rastreo de literatura, se debe plantear esta cómo una esquematización muy propia de las organizaciones sociales en Colombia, y no como una denominación generalizada en la documentación de las organizaciones sociales.

Se hace referencia a **organizaciones de primer piso** como aquellas que, de acuerdo con Escallón, “ejecutan y operan proyectos en los territorios y trabaja directamente con los beneficiarios (2018)” y de **segundo piso** aquellas que:

*“analizan y miden las necesidades sociales a un nivel sistémico, define agendas y mide el avance, realiza alianzas en los territorios y cofinancia proyectos de alto valor, generando resultados a mayor escala al alinear iniciativas en torno a una misma agenda; además, crea modelos replicables y escalables e incide en políticas públicas y a nivel sistémico (2018)”.*

Lo anterior, históricamente ocurre de forma paralela a la conformación de las bancas de segundo piso en Latinoamérica, establecidas como *“instrumentos alternativos que permitan – al Estado - ir subsanando las fallas del mercado financiero (Marulanda & Paredes, 2005, p. 8)”*, con lo cual puede considerarse que el concepto haya sido apropiado también para las organizaciones no gubernamentales, igualmente orientadas al desarrollo.

Otra conceptualización que puede guiar la diferenciación entre organizaciones sociales de primer y segundo piso, obedece al modelo norteamericano que distingue entre **“nonprofit” (sin ánimo de lucro) y “foundation” (fundación)**, siendo las primeras organizaciones cuya misión es operar servicios públicos, y las segundas, son corporaciones sin fines de lucro o fidecomisos benéficos, que otorgan subvenciones a organizaciones o personas con fines benéficos como la ciencia, la educación, la cultura y la religión. Entre las “foundation” existen: las **privadas**, cuyos fondos provienen de individuos, familias o corporaciones privadas, y las **públicas u organizaciones benéficas**, cuyos fondos provienen de distintas fuentes, que pueden incluir agencias gubernamentales (Farnan, 2021).

Hoy en día, diversas organizaciones sociales se identifican como de segundo piso, entre ellas: Fundación Corona, Fraternidad Medellín, One Inversión Social, Fundación Sura, Fundación Corazón de Caña, y varias más cuentan con un carácter híbrido, con proyectos operados de forma directa y otras iniciativas que los ubican también como organizaciones de segundo piso, como es el caso de Fundación Carvajal o Fundación Saldarriaga Concha, entre otras.

Si bien hay poca literatura sobre el número y la orientación de las organizaciones sociales en Colombia, en función de si son de 1° o 2° piso, una aproximación a esta condición puede obtenerse a partir de la caracterización realizada en 2018 por la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia – AFE, que identificó que en el país existían al menos 117 fundaciones, y caracterizó a 100 de ellas (Villar Gómez, 2018)<sup>1</sup>.

De acuerdo con el estudio antes citado, las fundaciones en Colombia se dedican a la atención, principalmente, de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y lo hacen sobre todo mediante la atención a organizaciones registradas sin fines de lucro, y en segunda medida, a individuos. En términos de ubicación, más del 67% de las fundaciones sitúan su atención principalmente en su comunidad local, y entre el 62% y el 67% en otros territorios dentro del país. En términos de las áreas temáticas (de forma no excluyente por lo cual no suman 100%), las principales son: Educación Primaria 47%, Educación Postsecundaria 46%,

---

*Para ahondar en la información sobre las fundaciones acceder [aquí](#):*



*(Villar Gómez, 2018)*

---

<sup>1</sup> En 2024 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, reconoció a 1417 organizaciones como entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario contribuyentes del Régimen Tributario Especial del impuesto sobre la renta y complementario (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, s/f). No obstante, para efectos de este documento se toma como referencia a las fundaciones en virtud de su finalidad de velar por el bienestar común de un sector determinado o de la comunidad en general, así como la existencia de un patrimonio (Téllez, s/f), características necesarias para configurarse como organización social de segundo piso.

Educación Secundaria 43%, Emprendimiento/Empresa Social 34% y Atención a Primera Infancia 27%.

Ahora bien, sobre la condición de 1° o 2° piso, el estudio se aproxima a partir del análisis de las diferentes estrategias que tienen las fundaciones para desarrollar sus programas con terceros:

*“En Colombia las fundaciones puramente donantes son una minoría... Las fundaciones que solamente donan son un 4 % del total, mientras las que donan y operan son el 49 % y las que solamente operan son un 47 %... Al analizar estos datos en el contexto latinoamericano podemos observar que Colombia es el país con menos fundaciones donantes de la región(2018, pp. 70-71)”*

En este punto vale la pena hacer una precisión respecto de una categoría que no ha sido objeto de estudio específico en el contexto local, pero que es relevante en el marco de la cooperación internacional, y son las **organizaciones intermediarias**, o por su denominación en inglés “regranters”, estas son definidas por Rodericks et al. como: “organizaciones que transfieren fondos hacia organizaciones de la sociedad civil a través de un proceso de redistribución de financiamientos o *regranting* (2024, p. 8)”. Esta categoría no agrupa a todas las organizaciones de segundo piso, pero sin duda compone un espectro posible de su actuar, en particular al disponer de financiación de cooperación internacional, frente al cual es muy relevante el llamado de las autoras del texto a los donantes y organizaciones intermediarias sobre asuntos como:

- Que las prácticas de financiación y los flujos de fondos flexibles innoven y mejoren.
- Atender cambios sistémicos y temáticas “controvertidas”, como el género, los derechos humanos y la justicia ambiental.
- Fomentar una mayor participación comunitaria y de organizaciones de base en los procesos de financiamiento, sirviendo como catalizador de innovación e impacto.

A lo largo de las entrevistas con líderes de algunas organizaciones sociales identificadas como de segundo piso, se identificó que su relacionamiento con la cooperación internacional es bastante heterogéneo entre ellas, algunas como Fundación Corona con una larga trayectoria en el tiempo y muy amplia en términos de diferentes tipos de cooperación (AOD, filantropía, técnica, financiera no-reembolsable), otros como Fundación Corazón de Caña que a pesar de su reciente conformación también tienen un relacionamiento estructurado con actores de cooperación pública y privada en educación específicamente, y algunas otras con muy poca experiencia en cooperación internacional pero interesadas en conocer oportunidades en este escenario que contribuyan a fortalecer su impacto.

### ***Cooperación Internacional para el Desarrollo***

La cooperación internacional ha sido definida por Keohane como: “*a process through which policies actually followed by governments come to be regarded by their partners as facilitating realization of their own objectives, as the result of policy coordination* [un proceso mediante el cual las políticas realmente seguidas por los gobiernos llegan a ser consideradas por sus socios como facilitadoras de la realización de sus propios objetivos, como resultado de la coordinación de políticas.] (1984, p. 67)”. Concepto que, de manera más reciente, se ha modelado a definiciones de cooperación internacional como la que ofrece Sebastian Paulo: “*the structures and processes of policymaking beyond the nation-state and is used synonymously with global governance.* [las estructuras y procesos de formulación de políticas más allá del Estado-nación y se utiliza como sinónimo de gobernanza global] (2014, p. 3)”.

A nivel histórico, se ha establecido como hito de la configuración de la Cooperación Internacional, el acuerdo que los países denominados Aliados, establecieron en medio de la II Guerra Mundial, y que llevó en junio de 1941 a firmar una **declaración inicial**:

*“The only true basis of enduring peace is the willing cooperation of free peoples in a world in which, relieved of the menace of aggression, all may enjoy*

*economic and social security ... It is our intention to work together, and with other free peoples, both in war and peace, to this end. [La única base verdadera de una paz duradera es la cooperación voluntaria de los pueblos libres en un mundo en el que, libres de la amenaza de la agresión, todos puedan disfrutar de seguridad económica y social... Nuestra intención es trabajar juntos y con otros pueblos libres, tanto en la guerra como en la paz, con este fin] (United Nations, 2020)".*

Lo anterior, fue seguido en agosto del mismo año por la firma de la **Carta del Atlántico**, posteriormente con la adopción de un acuerdo para conformar la **Administración de Socorros y Rehabilitación de las Naciones Unidas, UNRRA** por sus siglas en inglés, para proveer asistencia a las víctimas de la guerra, seguida del **Acuerdo de Bretton Woods**, para el establecimiento de un sistema monetario internacional (United Nations, 2020), entre otra serie de conferencias, declaraciones y acuerdos preliminares que movilizaron a buena parte del sistema internacional para que, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Organización Internacional, realizada en San Francisco en junio de 1945, fuera redactada la versión inicial de la **Carta de las Naciones Unidas**, ratificada en octubre de ese año (United Nations, s/f-a).

La Carta se reafirma como hito de la cooperación internacional pues establece como propósito de las Naciones Unidas:

*“Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión (United Nations, s/f-b).*

Si bien en su origen la cooperación internacional fue enmarcada en la relación entre Estados, este escenario se ha acotado a lo que hoy se denomina **Cooperación Oficial**, y ha abierto la puerta a otro tipo de relaciones en el marco de la cooperación internacional que viabilizan la participación directa de actores regionales y no gubernamentales (Paton Santiago, 2018). De acuerdo con Gartner:

*“Many of today’s biggest challenges can no longer be managed or solved by states alone, but instead require the resources, ingenuity, and connectivity of diverse societal actors. A new generation of institutions is increasingly harnessing the energies of civil society organizations and other non-state actors through multi-stakeholder forms of governance. The governance of international institutions and the expanding role of these institutions in responding to key global challenges has become a resurgent area of research interest. [Muchos de los mayores desafíos actuales ya no pueden ser gestionados o resueltos por los Estados solos, sino que requieren los recursos, el ingenio y la conectividad de diversos actores sociales. Una nueva generación de instituciones está aprovechando cada vez más las energías de las organizaciones de la sociedad civil y otros actores no estatales a través de formas de gobernanza con múltiples partes interesadas. La gobernanza de las instituciones internacionales y el papel cada vez mayor de estas instituciones en la respuesta a desafíos globales clave se ha convertido en un área de interés de investigación renaciente] (2011, p. 595)”.*

Con la recuperación de Europa tras la guerra, la cooperación internacional se volcó hacia los Estados y sociedades en vías de desarrollo, otorgando asistencia y recursos para superar las condiciones de rezago, atención que se ha enmarcado en la **Ayuda Oficial al Desarrollo -AOD**, definida por la OCDE como “ayuda gubernamental que promueve y se destina específicamente al desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo (OCDE, s/f)”.

La AOD tiene sus inicios en los años 60’, y llevó a que en 1970 se pactara un acuerdo controvertido y no vinculante, según el cual, los países industrializados deben dedicar el 0,7 por ciento de su ingreso nacional bruto a la cooperación para el desarrollo, lo que conllevó, a que a los donantes les interese que la mayor cantidad posible de su asistencia se registre en las estadísticas de cooperación internacional para el desarrollo (Klingebiel Stephan, 2013). Con los años, este tipo de cooperación ha sido objeto de

debates, así como de amplias transformaciones conceptuales, normativas, y de implementación (Hynes & Scott, 2013, p.10).

Pasados los años, la globalización y el cambio de las relaciones de poder han nutrido las discusiones sobre la cooperación internacional para el desarrollo social y económico, dadas en diversas conferencias a partir de las cuales se han ido configurando en su orden: Los Objetivos de Desarrollo Internacional (2000), Los Objetivos del Milenio (2000) y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (2015) (Sotillo Lorenzo, 2018, pp. 22-28).

- **Cooperación Internacional Descentralizada**

A lo largo de los últimos 30 años, las agendas para el desarrollo han incorporado y promovido avances que han habilitado una participación más amplia y territorial de los esfuerzos para el desarrollo, que, entre otros, se ven reflejados en la cooperación descentralizada y la participación directa de organizaciones de la sociedad civil como actores de la cooperación internacional.

De acuerdo con la Comisión Europea, la **Cooperación Internacional Descentralizada -CID** es:

*“ayuda pública y privada provista por o a través de autoridades locales, sus redes y otros actores locales [a partir de la cual refuerza] la gobernanza local, la descentralización como estrategia de mejora en la prestación de servicios básicos, y la posibilidad de movilizar conocimiento y financiación desde gobiernos locales de países desarrollados hacia sus homólogos en países en desarrollo (Pérez et al., 2022, p. 8)”.*

En línea con lo anterior, esta apertura en la participación de nuevos actores y de una apuesta más relevante en el desarrollo a nivel local, ha propiciado la participación de las organizaciones sociales y de la filantropía privada en los escenarios de cooperación.

Respecto al rol de las organizaciones de la sociedad civil, para la OCDE la colaboración con estas organizaciones promueve, primero “el fortalecimiento de una sociedad civil pluralista e independiente en los países socios (Pérez et al., 2023, p. 5)”, y

segundo “otros objetivos de desarrollo distintos, tales como la distribución de la ayuda humanitaria o la prestación de servicios sociales básicos (2023, p. 5)”,

Aún sobre la participación de las OSC, los autores, citando al Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE - CAD, señalan:

*“La OCDE observa que, en la práctica, los Gobiernos donantes tienden a hacer un uso instrumental de las OSC para cumplir diversos objetivos sectoriales y geográficos para los cuales el canal no gubernamental resulta más accesible o eficiente que el canal gubernamental. En este sentido, los informes de la OCDE destacan la reducida financiación básica disponible para OSC en comparación con la financiación de proyectos. -Además, - considera que el apoyo a proyectos suele presentar una burocracia excesiva que desvía la atención de las OSC de su misión principal y observa una elevada propensión de los Gobiernos a contratar con grandes organizaciones internacionales basadas en países del Norte, en lugar de trabajar con un espectro más amplio y diverso de actores ciudadanos (2023, p. 6)”.*

De acuerdo con lo anterior, nos encontramos en un momento muy oportuno para que las organizaciones sociales enfocadas en el desarrollo alineen sus agendas estratégicas y locales con la agenda global de cooperación para ampliar su espectro de acción y potenciar su impacto.

En el Foro de Busan, el cuarto convocado por el CAD de la OCDE, para evaluar la eficacia de la ayuda al desarrollo, se instó al desarrollo de alianzas incluyentes para el desarrollo y la inclusión de nuevos actores sobre la base de principios compartidos y

compromisos diferenciados, “saludando la inclusión de la sociedad civil, el sector privado y otros actores (2011)”.

En la agenda de desarrollo a 2030, con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, se incorporó como objetivo número diecisiete las “**Alianzas para lograr los objetivos**”, en el cual se enuncia la necesidad de colaboración entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, y se insta a la conformación de alianzas multiactor “para aprovechar las interrelaciones entre los ODS para mejorar su eficacia e impacto y acelerar el progreso en la consecución de los Objetivos (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2023)”

Recursos como los provistos por la [Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo](#), el [Observatorio de Cooperación Descentralizada](#), y la OCDE con documentos como la [Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria](#), resultan de gran utilidad para identificar experiencias y mecanismos enmarcados en la cooperación internacional descentralizada.

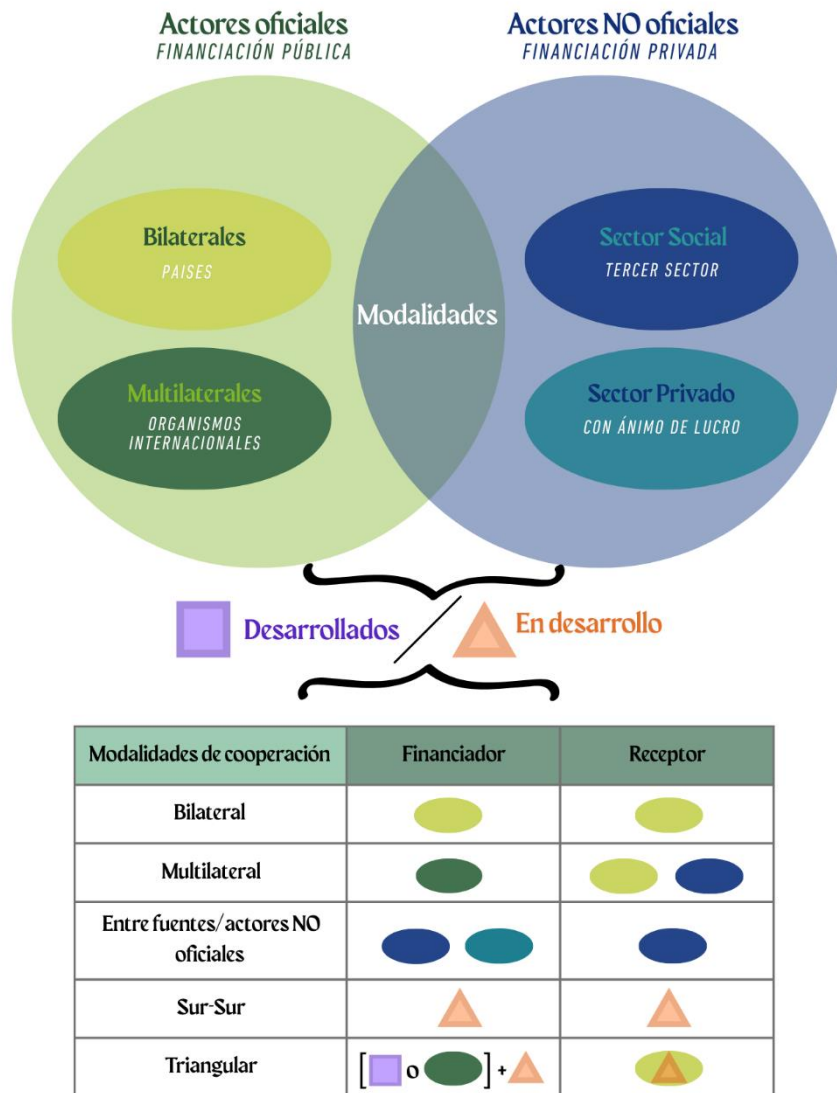
- **Modalidades y tipos de cooperación internacional**

La Cooperación Internacional se ha complejizado en la medida que más actores y mecanismos involucra. No obstante, vale la pena señalar lo básico en términos de modalidades (según los actores) y los tipos (según los recursos).

## Filantropía

Vale hacer una distinción, los recursos privados vinculados a la cooperación, que pueden provenir de individuos, familias o corporaciones, y que se enmarcan en la cooperación no oficial, están orientados a las causas previstas por sus donatarios, por lo tanto, pueden o no estar enmarcados en las agendas de desarrollo y priorizados geográfica y temáticamente de maneras alternativas. Ejemplo: subvenciones, fellowships, u otros, otorgados por organizaciones como la reconocida Fundación Bill y Melinda Gates, cuyo patrimonio supera los 50 billones de dólares (Archambault, 2022, p. 66).

Modalidades



**Ilustración 1 Modalidades de cooperación Internacional**

Elaboración propia con base en "Lineamientos de cooperación internacional para el sector privado" (ANDI, 2016; p. 12)

## Tipos

TIPO DE COOPERACIÓN	¿PARA QUÉ ES?	¿QUÉ RECURSOS INVOLUCRA?
<b>TÉCNICA</b>	Transferir conocimiento técnico, habilidades, experiencias y tecnología.	Humano, tecnología, información, conocimiento, habilidades.
<b>FINANCIERA REEMBOLSABLE</b>	Financiar proyectos según las líneas de acción priorizadas por los actores.	Recursos financieros otorgados como créditos, préstamos y líneas de financiación en términos concesionales.
<b>FINANCIERA NO REEMBOLSABLE</b>	Financiar proyectos según las líneas de acción priorizadas por los actores.	Donación de dinero o Subvenciones.
<b>AYUDA HUMANITARIA</b>	Solventar los efectos de crisis humanitarias como guerras y desastres naturales.	Financieros y en especie que se entregan de manera inmediata.
<b>AYUDA HUMANITARIA</b>	Potenciar el autoabastecimiento y garantizar la seguridad alimentaria de la comunidad objetivo.	Aportes de productos alimentarios, cultivables o terminados.
<b>COOPERACIÓN CULTURAL</b>	Formar personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en el área cultural del receptor.	Equipos, donaciones de material, capacitaciones, intercambios y becas.

**Tabla 1 Tipos de cooperación internacional**

Elaboración propia con base en "Lineamientos de cooperación internacional para el sector privado" (ANDI, 2016; p. 12)

## Marco Normativo

### *Organizaciones Sociales*

Con carácter formal podemos decir que las organizaciones sociales en Colombia están previstas en la norma desde la Constitución de 1886, en la cual se reconocía:

*"Es permitido formar compañías, asociaciones y fundaciones que no sean contrarias a la moral o al orden legal. Las asociaciones y fundaciones pueden obtener su reconocimiento como personas jurídicas.... Las asociaciones religiosas deberán presentar a la autoridad civil, para que puedan quedar bajo la protección de las leyes, autorización expedida por la respectiva superioridad eclesiástica.*

(CÓDIGO CIVIL COLOMBIANO, 1887)"

Dada su relevancia, el Código Civil, aún anterior a la Constitución y de forma vigente, prevé en su articulado que podrán ser conformadas personas jurídicas, y que éstas serán formadas de dos especies: **corporaciones y fundaciones de beneficencia pública**. Estas categorías han sido reevaluadas con el tiempo, pero su esencia continúa cubierta a nivel constitucional (1991), son reconocidas como entidades sin ánimo de lucro, de libre asociación (art. 38), y de carácter sindical (art.39), y además se establece (art 71) que: “El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades (art 71)”. A todas estas organizaciones, de forma genérica en Colombia se las reconoce como Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL.

---

*Para ampliar información sobre las ESAL acceder a: [Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de Lucro](#)*



### ***Cooperación Internacional***

Las relaciones internacionales, de acuerdo con la Constitución, están dirigidas por el Presidente de la República (artículo 189) quien, de acuerdo con el Decreto Único Reglamentario del Sector Presidencia de la República, delega en la Agencia de Cooperación Internacional de Colombia - APC, la labor de:

*“Gestionar, orientar y coordinar técnicamente la Cooperación Internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de Cooperación Internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo (Decreto 1081 de 2015)”*

Específicamente en función de la cooperación descentralizada, en 2022, mediante Decreto 603, se conforma el Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia, que articula a entidades del nivel nacional, departamental, distrital y municipal, así como a

los socios de cooperación y otros actores que lleven a cabo actividades de cooperación en conjunto con entidades públicas (2022). En el marco de este sistema, la APC dispone de un [portal de servicios](#) con: Mapa de cooperación, Cursos, Convocatorias, Registro de ESAL y Registro de Proyectos.

### **¿Por qué acudir a la cooperación internacional?**

#### **Definir un objetivo preciso**

El punto de partida de cada organización social para la gestión de cooperación internacional puede variar de acuerdo con su experiencia, nivel de relacionamiento con actores internacionales y capacidades en general. No obstante, en esta guía se propone cómo inicio del proceso **reconocer que, el acceso a recursos de cooperación internacional no es un fin en sí mismo, y sí, un medio para fortalecer de diversas formas un objetivo estratégico**, aún más cuando el actor gestor es una OSC de segundo piso que, por su naturaleza, tiene una perspectiva de mayor espectro que una organización social de base.

En esa medida, definir de forma clara y detallada aquello que la organización quiere lograr es el inicio para concatenar una estrategia de gestión de cooperación, para ello hay algunos niveles de documentación necesarios previos a la gestión en sí misma (Giraldo, s/f):

#### ***Narrativa y presentación de la organización:***

Esta debe describir el propósito de la organización de forma atractiva, clara y concisa, dado que es la carta de presentación y demuestra la claridad estratégica de la organización. Como parte del contenido debe incluir:

Es importante indicar que, según el Estatuto Tributario Nacional, artículo 364-4:

“Las fundaciones, asociaciones, corporaciones y las demás entidades nacionales sin ánimo de lucro, así como todas las entidades admitidas al Régimen Tributario Especial, deberán **registrar ante la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia, los recursos de cooperación internacional no reembolsable que reciban o ejecuten en Colombia** de personas extranjeras de derecho público o privado, Gobiernos extranjeros, organismos de derecho internacional, organismos de cooperación, asistencia o ayudas internacionales. APC-Colombia determinará el procedimiento de registro (DECRETO LEY 624 DE 1989)”

- Qué es la organización (propósito)
- Asuntos que aborda: problemáticas identificadas y caracterizadas
- Cómo responde la organización a esos asuntos (líneas de acción)
- Con quién y dónde lo hace
- Qué capacidades tiene
- Cuál es su propuesta de valor
- Llamado a la acción

***Plan de acción:***

La presentación refleja la esencia de la organización, pero debe tener un respaldo táctico que sustente el propósito y el quehacer que allí se describe, esto debe estar contenido en una planeación organizacional para un periodo preestablecido. La planeación y la presentación iteran en su elaboración conforme la organización avanza, pero deben estar alineadas con el propósito de la organización pues de ello depende su credibilidad, no solo con los cooperantes, sino con los grupos de interés con los que se relaciona la organización.

El plan de acción puede ser construido siguiendo diversas metodologías, siempre y cuando detalle el quehacer de la organización con iniciativas, acciones, indicadores, metas, recursos, responsables, tiempos.

En la construcción y análisis de este documento deben identificarse una serie de necesidades y oportunidades que podrían capitalizarse con apoyo de terceros, entre ellos, pero no solamente, los cooperantes internacionales. En este punto, identificar organizaciones locales, sector privado, financiación pública local, entre otros, que puedan sumar, servirá para ampliar el abanico de opciones, que puede constituir la base de una estrategia de gestión de recursos.

**Iniciativas:**

Las transformaciones sociales que llevan al desarrollo<sup>2</sup> requieren de acciones intencionadas y planeadas, que establezcan un alcance puntual de impacto, localización y plazo, con lo cual puedan ser monitoreadas, evaluadas y eventualmente replicadas (Romero Amaya & Pérez Hoyos, 2020; Quintos, 2021, Leal Patarroyo, 2021).

Lo anterior puede tomar la forma de **plan, programa o proyecto, que en conjunto denominaremos iniciativas**, todos ellos susceptibles de ser impulsados con mecanismos y recursos de cooperación internacional, siempre y cuando cuenten con una formulación adecuada. Estas iniciativas alimentan el plan de acción y la presentación, guardando coherencia con el propósito de la organización.



**Ilustración 2 Ciclo de programas y proyectos**  
Tomado de: (Leal Patarroyo C, 2021, p, 9)

Nuevamente, las metodologías mediante las cuales pueden formularse las iniciativas son diversas, complementarias y con diferentes niveles de profundidad, e incluso algunos cooperantes solicitan metodologías específicas. Sin embargo, más vale tener una buena formulación y adecuarla a un marco alternativo, que formular de cero.

---

<sup>2</sup> Sobre la definición de Desarrollo hay una amplia literatura que supera el objetivo de este documento. No obstante, se sugiere a las organizaciones ahondar en este concepto, para precisar el enfoque de su accionar, aún si este corresponde a una temática específica dentro del marco del Desarrollo: educación, salud, empleo, DDHH, ciudadanía, entre otros. Entre los autores más relevantes que abordan este concepto se encuentran: Martha Nussbaum, Amartya Sen, Jeffrey Sachs, Antonio Vázquez Barquero, entre otros; a nivel institucional organizaciones como: el [Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD](#), [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE](#), el [Banco Interamericano de Desarrollo – BID](#), la [Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo \(AOED\)](#) y el [Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo – CIDER](#), son igualmente referentes

En esa medida, entre los métodos de formulación y planeación de iniciativas, algunos de los más recurrentes en cooperación son:

- **Metodología de Marco Lógico (MML):**

De acuerdo con el documento [HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN de APC](#) la MML<sup>3</sup>:

“Surgió en los Estados Unidos en la década de los años 70, dentro de un propósito de apoyar el desarrollo económico y social mundial, siendo necesario contar con proyectos bien formulados y viables. Se enmarca en la Gestión por Resultados, cuyo énfasis está en definir para un equipo el objetivo esperado del trabajo a realizar y dejar a la iniciativa, creatividad y proactividad del equipo, la decisión de cómo

llevarlo a cabo. La MML implica la estructuración de los resultados de un análisis, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa. El ejercicio debe reflejar las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles



**Ilustración 3 Metodología de Marco Lógico**  
Tomado de: (Leal Patarroyo C, 2021, p. 19)

<sup>3</sup> Al ser una de las metodologías más utilizadas en el mundo del desarrollo, existen recursos específicos que pueden orientar su utilización paso a paso, se sugieren dos manuales pertinentes para este conexto: 1) [Manual: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, elaborado por la CEPAL](#). 2) [Project DPro - Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo](#)

*de objetivos, indicar cómo se puede verificar si se han alcanzado dichos objetivos e identificar los riesgos del proyecto o programa que puedan influir en su éxito. Los principales resultados de este proceso se resumen en la **Matriz de Marco Lógico** que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto o programa. La MML es un método orientado a la solución de problemas específicos, cuya validez depende de su aplicación en un determinado contexto. El proceso que se sigue para llegar a una Matriz de Marco Lógico es lo que la define y no el producto final. (Leal Patarroyo, 2021, p. 19)”*

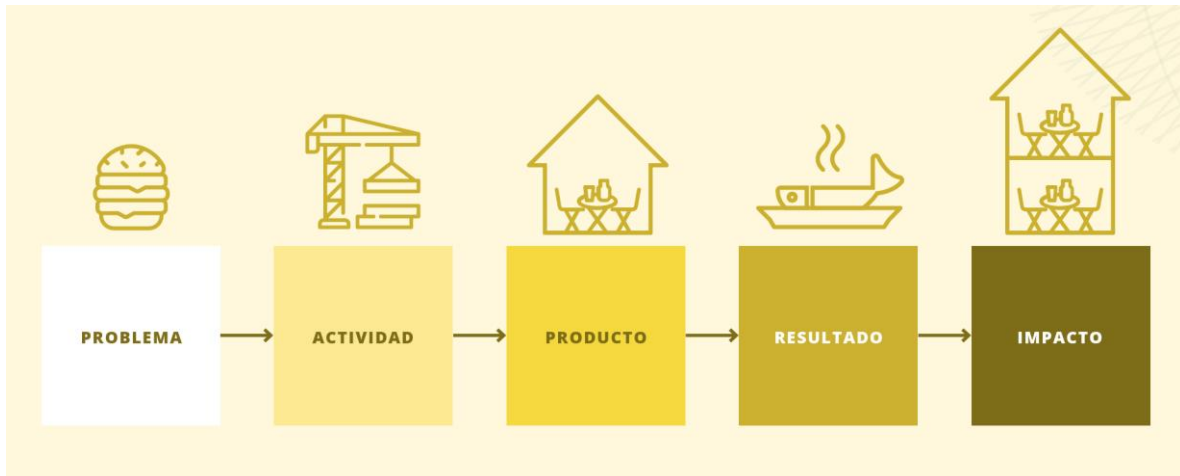
- **Teoría de Cambio (TdC):**

De acuerdo con la “[CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS](#)” del BID<sup>4</sup>, que toma como referencia un manual de *Ford Foundation*, la teoría del cambio es:

*“El camino lógico a recorrer entre la identificación de un problema y su solución. La Teoría del Cambio tiene relación con la cadena de valor compuesta por los insumos (input) que mediante actividades se convierten en productos (output) para alcanzar los objetivos o resultados (outcome) planteados y así lograr un impacto (impact). En definitiva, es una estrategia que permite representar visualmente (flujograma o mapa estratégico) lo que hay que cambiar, qué es necesario para el cambio y cómo pensamos que el cambio se producirá dentro de nuestras comunidades (Herrera, 2023, p. 15).*

---

<sup>4</sup> Como fuente alternativa para abordar esta metodología se sugiere revisar “Theory of change. UNDAF Companion Guidance”. Alojado en: <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance>



**Ilustración 4 Representación gráfica de Teoría de Cambio**

Tomado de: (Herrera, 2023, p. 20)

- **Modelo Canvas:**

De acuerdo con la Caja de Herramientas provista por el BID, este modelo consiste en:

*“Diligenciar un lienzo que contiene unos espacios predefinidos para estructurar la información necesaria orientada a la formulación de un proyecto, la identificación de mejoras o la innovación de un modelo de negocio ya existente. Se usa con mayor frecuencia en proyectos del sector privado. Resulta muy útil para visualizar de forma rápida y clara una propuesta de negocio (Herrera, 2023, p. 15)*

<p><b>8. ASOCIACIONES CLAVE</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes? ¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?</p> <p><b>Motivaciones para la asociación</b></p> <p>Optimización y economía Reducción de riesgos e incertidumbres Adquisiciones de recursos concretos y actividades</p>	<p><b>7. ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales de distribución</p> <p>Relaciones con los clientes Fuentes de ingresos</p> <p><b>Categorías</b></p> <p>Producción, Venta, Soporte</p>	<p><b>2. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué proyectos y/o servicios ofrecemos a cada segmento? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?</p> <p><b>Características</b></p> <p>Precio Novedad Calidad Conveniencia Marca o Statuos Desempeño Reducción de riesgos Reducción de costes Diseño Customización</p>	<p><b>4. RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <p>Tipo de relaciones con cada segmento de clientes</p> <p><b>¿Qué relaciones hemos establecido</b></p> <p>Asistencia personal Asistencia personal dedicada Autoservicio Automatización de los servicios Comunidades Cocreación</p> <p><b>3. CANALES</b></p> <p>¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuáles son más eficientes?</p> <p><b>Tipos de canales</b></p> <p>Consciente Evaluación Compra Entrega Posventa</p>	<p><b>1. SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>¿A quién va dirigida nuestra propuesta de valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>Mercado de masas Nichos de mercado Segmento Diversificación</p>
<p><b>9. ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos cuestan más? ¿Qué actividades clave cuestan más?</p>		<p><b>5. FUENTES DE INGRESOS</b></p> <p>¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes? ¿Qué precio pagan actualmente? ¿Cuáles son los métodos de pago? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Qué porcentaje de esos ingresos constituye cada una de las vías de ingresos?</p>		

**Ilustración 5 Modelo Canvas**  
Tomado de: (Herrera, 2023, p. 20)

Cada una de estas metodologías requiere de una comprensión detallada para ser utilizadas adecuadamente, por ello se indica en cada caso algunos manuales específicos y propios de entidades de cooperación, para ahondar en su estudio y aplicación. Vale señalar que la formulación de proyectos no debe ser una tarea de escritorio, requiere de una comprensión directa de los asuntos o problemáticas que se desean abordar y una iteración, ojalá participativa, durante su planeación e implementación, toda vez que la realidad es dinámica y las condiciones cambian con el tiempo (Rodericks et al., 2024).

### **Nota concepto**

La nota concepto, también conocida como ficha o perfil, es un documento que resume la información principal correspondiente a una iniciativa para la cual se están gestionando recursos, suele ser el insumo técnico requerido inicialmente por un actor de cooperación para evaluar la propuesta.

Así como en la formulación de la iniciativa, la nota puede ser requerida en un formato específico, pero dado que suele recoger un resumen de la formulación es ideal elaborarlo de forma genérica y luego adecuarlo conforme a las condiciones del cooperante interesado (APC, 2012, p. 20).

A continuación, se listan los aspectos sugeridos por APC que debe contener la nota técnica (2021, p. 12) :

1. Nombre de la iniciativa
2. Entidad líder
3. Antecedentes y planteamiento del problema
4. Justificación
5. Relación con los ODS, Planes territoriales de desarrollo, ENCI, y políticas públicas
6. Componentes
7. Actividades
8. Población objetivo
9. Cobertura geográfica
10. Duración del proyecto
11. Presupuesto
12. Sostenibilidad
13. Medición durante la ejecución

#### **Identificación de los recursos requeridos**

Este documento está orientado a organizaciones de segundo piso, cuya atención debe estar centrada en transformaciones sistémicas, para las cuales pueden identificar en la cooperación la participación de aliados que aporten recursos diversificados, no solo financieros, como también de conocimiento, de capital relacional, de evaluación, entre otros. Así las cosas, es importante que, a lo largo de la formulación de iniciativas, que pueden ser desarrolladas en alianza con actores de cooperación, sea considerado un espectro amplio de opciones y, sobre todo, que la organización u organizaciones participes tengan claro:

- **El problema por resolver:** esto no es una obviedad, dado que puede ser tentador desenfocarse de este propósito cuando de por medio hay propuestas de recursos que pueden resultar cercanas, pero que pueden distraer y agotar los recursos propios de los actores locales, bien sea por la

focalización geográfica, poblacional, el enfoque de intervención, entre otros. Esto no implica excluir al cooperante, por el contrario, puede ser una oportunidad para poner a prueba la sustentación de la iniciativa y motivarlo a participar.

- **Apertura sobre los “cómo”:** si bien es importante tener un propósito final claro, siempre existen alternativas para abordar las problemáticas y al buscar aliados, bien sean de cooperación internacional o locales, debe existir apertura para establecer esos cómo de forma colaborativa, para lo cual vale tomar como punto de partida experiencias que aporten evidencia sobre sus resultados, que sean replicables, escalables y sostenibles, en coherencia con el contexto específico. Partir de la experiencia previa propia y de otros es siempre más costo-eficiente que inventarse la rueda, y vale la pena resistir al apego que en muchos contextos existe hacia programas reconocidos pero que no evidencian impacto sobre la problemática priorizada.

Por lo anterior, cabe señalar que la formulación no debe necesariamente ser un asunto acabado por la organización, esta puede ir transformándose en la medida que otros actores se interesan en participar, allí es donde se convierte en un proceso iterativo que toma tiempo y tiene sentido en la medida en la que busca impactos de transformación.

- **Recursos y capacidades propios:** a lo largo de la formulación deben identificarse los recursos, conocimiento y capacidades que los actores participes locales traen a la mesa, esto incluye a los participantes a quienes se busca impactar (factor relevante dentro de la sostenibilidad), de manera que al momento de gestionar con actores de cooperación pueda evidenciarse el compromiso local respecto de la iniciativa, lo cual es más atractivo que, convocar al mismo actor sin tener la convergencia de esfuerzos mapeada.

- **Articulación local:** muy en sintonía con el punto anterior, la gestión de cooperación internacional es un escenario de gestión de recursos, pero no el único, ni el más importante.

Considerando que Colombia es un país de renta media, con capacidades estructurales públicas, privadas y de la sociedad civil, en donde existen organizaciones sociales en todos los niveles, se espera que su gestión del desarrollo aproveche todo el sustrato local antes de apalancarse en otros, y eso es un factor que evalúan los cooperantes, quienes buscan que sus aportes apalanquen impactos sostenibles en el tejido local.

Así las cosas, resulta de gran valor que las iniciativas de desarrollo promovidas por las organizaciones de segundo piso sean realizadas en colaboración con otros aliados, idealmente alineados y articulados con la política pública y las instituciones, y con la participación de los actores involucrados en la problemática que se busca atender.

Un enfoque muy valioso para abordar problemáticas complejas o sistémicas es el de “impacto colectivo”. De acuerdo con sus autores, John Kania y Mark Kramer, *“El cambio social a gran escala requiere de una amplia coordinación intersectorial; sin embargo, el sector social sigue enfocado en la intervención aislada de organizaciones individuales (2011)”*. En este sentido resulta de gran importancia que las organizaciones de segundo piso, que están enfocadas en asuntos sistémicos y tienen recursos para comprender su complejidad y convocar a los actores interesados, acudan a

enfoques que, como el impacto colectivo, promueven la coordinación de esfuerzos, trascendiendo la mera co-financiación.

A nivel nacional ya existen experiencias que vienen implementando el enfoque de impacto colectivo en iniciativas que involucran aliados locales, sector público y cooperación internacional, los cuales vale la pena referenciar: “[Colombia evidencia potencial](#)” iniciativa centrada en educación, que tiene a Fundación Empresarios por la Educación como organización medular, y las plataformas [GOYN Bogotá](#) y [GOYN Barranquilla](#), enfocadas en la problemática de los jóvenes con potencial (aquellos que no están vinculados a educación, empleo o emprendimiento formal), y cuya organización medular es Fundación Corona.

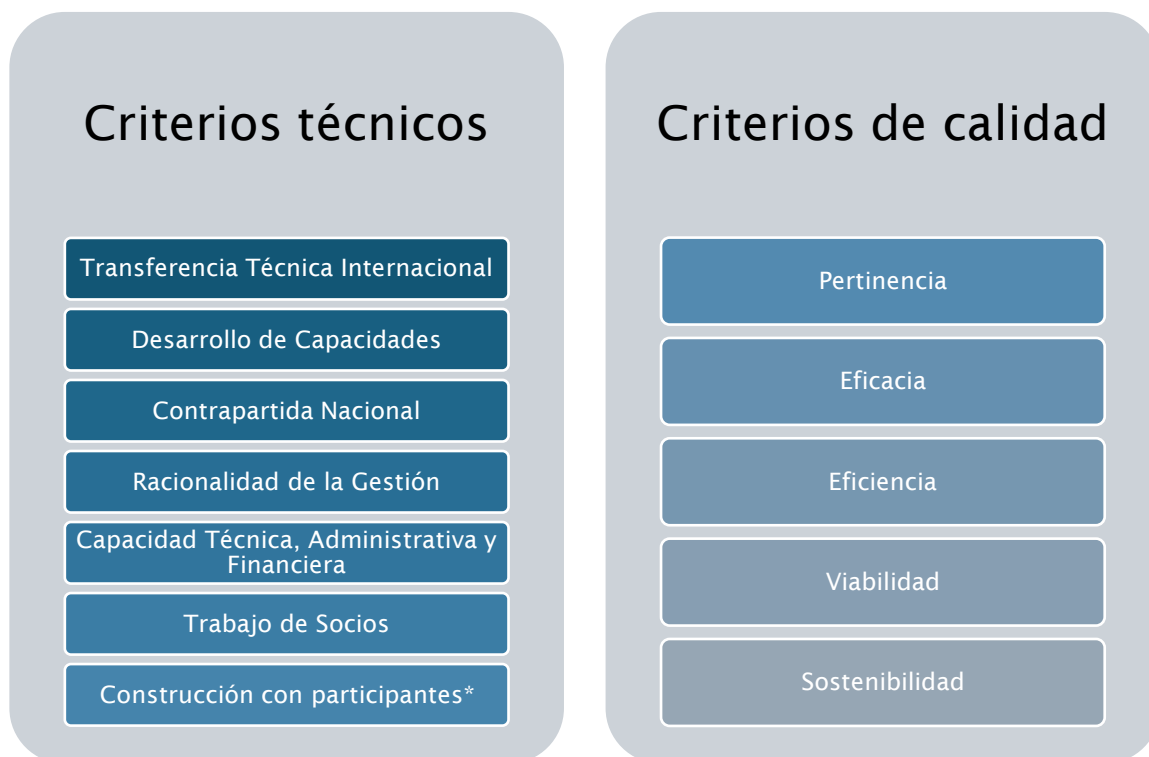
### Criterios de valoración

De acuerdo con la APC, las iniciativas presentadas a cooperación internacional deben cumplir con criterios técnicos y de calidad, estos deben ser guiar la formulación, siendo evidenciables en las propuestas, y de igual forma deben orientar la implementación de las iniciativas (2012, pp. 12-16):

## Impacto Colectivo

[Acceda aquí](#) al artículo que sirvió de partida para el enfoque de impacto colectivo (Kania & Kramer, 2011) , y conozca la [versión revisada](#) que junto con otros autores pone la “equidad” en el centro del enfoque.





**Tabla 2 Criterios técnicos y de calidad de proyectos de cooperación internacional.**  
Elaboración propia con base en: (APC, 2012)

\*5

### ¿Qué mecanismos de cooperación aplican?

La globalización acelerada ha permitido que el intercambio de conocimiento y cooperación hayan crecido exponencialmente, promoviendo que organizaciones y gobiernos de todos los niveles se conecten con mayor facilidad. En función de lo anterior, también los mecanismos de cooperación se han diversificado, ampliando las opciones de articulación, la participación de actores, así como la réplica y aprendizaje de experiencias. La siguiente parte sirve para reconocer esta diversidad de opciones, sin la intención de hacer una revisión exhaustiva, para la cual, a continuación, se referencian algunos documentos valiosos que tienen ese propósito:

<sup>5</sup> El documento hace referencia a "participación de los beneficiarios", sin embargo, la narrativa de desarrollo reciente insta a replantear la lógica vertical de los proyectos, en la cual los beneficiarios son destinatarios, e implementar una lógica más horizontal en la que se hace referencia a "participantes", siendo estos actores activos de las iniciativas de transformación



### Mecanismos Innovadores de Financiación al Desarrollo en Colombia (APC, 2024)



### Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia 2023-2026 (APC, 2023)



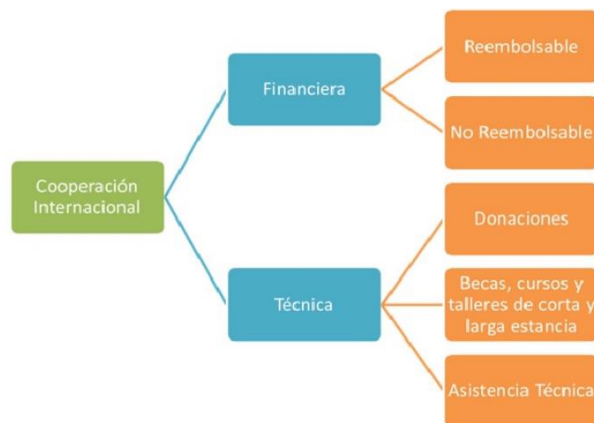
### Lineamientos de Cooperación Internacional para el Sector Privado (APC & Fundación ANDI, 2016)

Antes de listar los mecanismos, cabe anotar que estos no son previstos para que la organización de segundo piso acceda a recursos financieros exclusivamente, es sobre todo para que identifique mecanismos en los cuales podría, junto con actores de cooperación internacional, modelar y accionar iniciativas que respondan a problemas sistémicos que coordinen esfuerzos de diversas fuentes, por ejemplo, al ser financiadores en Bonos de Impacto Social - BIS de los cuales participen organizaciones sociales, cooperantes y el gobierno nacional, y en los cuales Colombia tiene una experiencia relevante en el escenario global, tal como lo documenta la nota técnica del BID [“Inversionistas BIS en Colombia: estudio sobre la experiencia de los inversionistas en el marco del Programa de Bonos de Impacto Social de Colombia”](#) (Velez - Valencia et al., 2023)

#### **Mecanismos tradicionales**

Los mecanismos tradicionales son principalmente desarrollados por la cooperación oficial, pero otros donantes privados los han homologado, y en cualquier de los dos casos pueden disponerse para su implementación a través de organizaciones sociales: 1) Ayuda

Oficial al Desarrollo, 2) cooperación Sur-Sur, 3) Cooperación triangular. Estas modalidades se materializan como se describe a continuación:



**Ilustración 6 Modalidades de cooperación**

Tomado de: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)

Estos mecanismos son canalizados por agencias de cooperación de los países y fundaciones a través de diversas figuras:

- Donaciones y subvenciones
- Becas, fellowships, pasantías y voluntariado
- Premios y reconocimientos
- Cooperación técnica (asesorías, servicios, consultorías)
- Ayuda humanitaria
- Créditos y préstamos
- Donación de equipos y productos
- Licitaciones y consultorías financiadas por cooperación

### **Mecanismos innovadores**

Los denominados mecanismos innovadores son crecientes y están en constante evolución, los aquí citados recogen un espectro amplio sobre el cual se invita a ahondar, incluso en el documento que sirve de fuente para su descripción, "[Cultivar la diversificación de ingresos: una guía para descubrir, priorizar y sembrar semillas de](#)

[innovación](#)”, elaborado por Reflejarse SAS y que provee una guía muy didáctica para evaluar estos mecanismos como parte de una estrategia de diversificación de ingresos (Pinzón Natalia & Villa-Córdoba, 2024).

**Filantropía:** *Hacer donaciones de dinero, bienes o tiempo a causas sociales por parte de individuos, empresas o fundaciones. Es uno de los mecanismos más tradicionales de financiación para el sector social, aunque ha evolucionado con nuevos enfoques y tendencias en las últimas décadas. Algunos tipos de filantropía son: filantropía corporativa, filantropía comunitaria, filantropía basada en la confianza*

**Crowdfunding:** *Recaudación de fondos de múltiples personas a través de una plataforma en línea. Hay diferentes modelos: donaciones, préstamos, inversión, royalties.*

**Modelos de Negocio Sostenibles:** *Este modelo genera ingresos de manera autosuficiente al tiempo que crea un impacto social o ambiental positivo. La clave es integrar la misión de impacto dentro de las actividades comerciales principales de la organización*

**Bonos:** *instrumentos de deuda destinados a financiar proyectos con impacto ambiental, social o de desarrollo específico. Algunos tipos de bonos son: bonos sociales, bonos de género, bonos sostenibles.*

**Finanzas Mixtas:** *Combinación de recursos de donantes, gobiernos y/o inversionistas privados, también canje de deuda por programas de desarrollo. Algunos de los principales tipos de finanzas mixtas son: fondos multidonantes, canje de deuda, asociaciones público-privadas (APP), financiación combinada.*

**Fondos de inversión de impacto:** *fondos que invierten en empresas, organizaciones o proyectos que generan impacto social/ambiental además de retornos financieros. Estos fondos pueden estructurarse de diversas formas: fondos de capital privado, fondos de deuda, financiación basada en Ingresos.*

**Blockchain:** *Uso de tecnologías de cadena de bloques para recibir donaciones cuyo centro es mejorar la transparencia y la confianza respecto a los datos que informan la eficacia e impacto de la implementación. Algunas modalidades incluyen: Tokens criptográficos, Contratos inteligentes, emisión de acciones tokenizadas, donaciones criptográficas.*

**Pago por resultados:** *Mecanismos donde los inversores/donantes pagan en función de los resultados o impactos alcanzados medidos por métricas predefinidas. Algunas modalidades incluyen: bonos de Impacto Social/Desarrollo, contratos de desempeño, bancos de hábitat.*

### ¿Cómo acceder?

#### **Gestión**

Gestionar cooperación internacional para organizaciones sociales de segundo piso debe trascender la búsqueda de financiación, los actores cooperantes nacionales e internacionales no son entidades financieras *per se*, su labor como cooperantes invita a establecer relaciones cada vez más horizontales y colaborativas, en las cuales los diferentes actores que intervienen en la relación de cooperación son aliados y aportan de forma cooperativa a un propósito común.

Por lo tanto, se invita a las organizaciones interesadas en ahondar en la gestión de cooperación, a evaluar la mentalidad con el cual parte este proceso, y aproximarse a una mirada que encuentra en la cooperación un medio y no un fin en sí mismo, para lo cual se describen algunos pasos a seguir para estructurar esa estrategia de gestión:

#### **Mapeo**

Conocer quiénes son las agencias de cooperación oficial, delegaciones de gobierno, organizaciones filantrópicas, agencias multilaterales e incluso empresas (tanto por su finalidad productiva, como de responsabilidad social o valor compartido), que centran su atención en los temas que a su organización le interesa, es clave para saber a dónde enfocar esfuerzos.

- a) **Claridad misional:** el primer paso lo abordamos en pasos anteriores, y consiste en tener claro el foco de acción de la organización para definir un norte y con ello asegurar: primero, no distraerse con otras oportunidades, y segundo, conocer los recursos disponibles y los mínimos requeridos en la participación de terceros para construir con ellos.
- b) **Rastreo de actores:** buscar con quienes conectar requiere método, y si bien hay en el mercado herramientas y consultores que pueden apoyar este proceso, no en todos los casos están los recursos o la confianza para hacerlo con terceros, para ello algunas pautas pueden servir para generar capacidades internas:
- Establecer el mapeo como acción en mi planeación y responsabilidad de colaboradores específicos. Suena obvio, pero lo que no se planea, no se hace.
  - Destinar recursos para llevarlo a cabo oportunamente. Tiempo e inversión para temas como formación en cursos de cooperación que contribuyan a tener un conocimiento base sobre el tema, suscripción a plataformas de oportunidades, e incluso recursos para preparar documentos fiscales (por ejemplo: [para cooperación con entidades de Estados Unidos el registro en el estatus de exención tributaria 501\(C\)\(3\)](#))
  - Elaborar un mapeo útil para la toma de decisiones: no es una lista de mercado, es un rastreo informado de las organizaciones de cooperación y filantropía, que a nivel internacional se conectan con el propósito de mi organización. Hay múltiples formas para hacerlo y puede ser útil el trabajo colaborativo con los líderes que mayor relacionamiento público tienen, al servicio de identificar potenciales aliados.

Un recurso útil para la elaboración de este mapeo es el [Qualified Prospect Index – QPI](#) (Índice de Prospectos Calificados), ofrecido por “For Impact”, una organización que cuenta en su biblioteca de aprendizajes con una metodología para referenciar organizaciones como “prospectos” de cooperación, y siguiendo sus orientaciones, realizar una priorización bajo criterios relevantes (capacidad de donación, afinidad, historial de donaciones, otras donaciones/filantropía, tiempo) y, a partir de ahí, establecer con cuáles organizaciones se avanzará en establecer un relacionamiento, y en esa medida a cuáles les voy a dedicar tiempo y atención con estrategias focalizadas (The Suddes Group | For Impact, 2025).

Ranking	Qualified Prospect (not the contact person)	Capacity	Relationship	Timing	Gift History	Philanthropy	QPI Rating	RM	Natural Partner (or suggestion)	Next Steps (Date: action - staff member)
1	The Impact Foundation	5	5	5	5	5	100	Sam		6/22: reach out to program officer to schedule a visit - Sam
1	United Way of CT	5	5	5	5	5	100	Maria	President	6/25: schedule info download & transfer relationship from President to Maria
3	Jane Smith	4	5	5	5	5	93	Christine	Board chair	6/23: Ask Board Chair to send predisposition email

**Tabla 3 Ejemplo de la plantilla de QPI**

Tomada de: (The Suddes Group /For Impact, 2025)

c) **Apoyo de expertos o pares:** esta guía orienta asuntos esenciales para tener en cuenta en el proceso de gestión de cooperación, la mayor parte de ellos acotados a partir de la experiencia de profesionales con amplia trayectoria y de organizaciones que han tenido procesos de aprendizaje a lo largo de años. Con lo cual, es menester señalar el gran valor que profesionales, organizaciones y plataformas que cuentan con vasta experiencia pueden proveer para que este proceso preparatorio, de gestión y de consolidación de cooperación sea fluido, e incluso, un inicio puede ser realizar referenciación con organizaciones cercanas para conocer su experiencia.

Lo anterior, debe ser evaluado a la luz de la costo-efectividad y del nivel de compromiso que como organización se tiene respecto a este tipo de gestión, que en muchos casos requiere mucho tiempo en tomar forma antes de actuar decididamente.

### ***Conexión con cooperantes internacionales***

Cada cooperante cuenta con mecanismos propios para disponer de sus recursos, en general se realiza mediante convocatorias para efectos de transparencia en la asignación y en particular cuando corresponde a cooperación oficial. No obstante, la experiencia y testimonios que respaldaron la elaboración de esta guía, sugieren que el proceso tradicional de monitoreo y postulación de convocatorias *per se*, no resulta necesariamente efectivo en los escenarios de gestión a los cuales se orientan las organizaciones de segundo piso, al no estar buscando operar proyectos directamente.

Si bien el monitoreo y postulación es algo necesario, ello debería estar respaldado por una estrategia de relacionamiento direccionada, en la cual, la organización de segundo piso identifique, a partir del mapeo, cuáles son los cooperantes más interesantes con quienes tiene mayor afinidad y establecer una estrategia de acercamiento, buscando cultivar una relación de valor mutuo, que cimente la posibilidad de colaborar hacia adelante, y no necesariamente llegar vendiendo un producto.

Estos acercamientos van a permitir un diálogo más horizontal que abra puertas para: construir en conjunto iniciativas, sumar al cooperante a una iniciativa en curso, o conocer de primera mano las oportunidades para las que habrá convocatorias que respondan al objetivo que comparten ambas organizaciones, conectar a ese cooperante con otros aliados de valor, todo ello nutre el ecosistema de impacto social, habilitando en el mejor sentido, una “cadena de favores” en el país.

La razón por la cual esta guía prevé como pasos previos la elaboración de una narrativa, un plan de acción y unas iniciativas bien estructuradas, es porque el mejor punto de partida en una relación de cooperación es conocer bien el propósito con el cual se quiere gestar un relacionamiento, tener una propuesta de valor y luego saber a quién acudir.

**Elaborar la estrategia de relacionamiento requiere una hoja de ruta que, a partir del mapeo, contenga: las acciones a desarrollar, los indicadores de gestión, los recursos que serán destinados y que deben verse como una inversión a mediano**

plazo, los responsables de las acciones, tanto a nivel de relaciones públicas, preparación técnica y sobre todo visibilidad directiva, pues son los líderes de primer nivel quienes mayor influencia tienen a la hora de iniciar un relacionamiento, ello evidencia la importancia que tiene para la organización cooperar con otro y hacerlo a nivel decisivo.

Entre las formas de llegar al cooperante deseado están:

- Identificar y participar de **plataformas o redes** que habiliten espacios para un networking coherente con el propósito de la organización. Esto es, asociaciones, redes y agremiaciones, tanto nacionales como internacionales, que tengan esa articulación como parte de su agenda, por ejemplo: la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia, que cuenta como parte de su promesa de valor con generar “Conexión con una red de alto impacto” (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE, 2023), La Red Local del Pacto Global Colombia, que promueve el respeto, apoyo y compromiso de las organizaciones en la construcción del desarrollo sostenible y se conecta con Pacto Global a nivel mundial (Red Pacto Global - Colombia, s/f), Latimpacto red Latinoamericana que “reúne al mayor número de proveedores de capital con el objetivo de catalizar, de manera más estratégica, el flujo de capital humano, intelectual y financiero, para impulsar un despliegue de recursos más estratégico hacia el impacto social y ambiental” (Latimpacto, 2025).
- Definir **escenarios clave** que a nivel nacional y global sirvan para visibilizar a la organización y su propósito, conocer las apuestas que otros estén realizando y establecer conexiones. En este caso pueden ser congresos, convenciones o foros, que sean oportunos en la medida que el propósito, la agenda y los participantes conecten con el objetivo de la organización. Un

ejemplo son los eventos directos o adjuntos que Naciones Unidas realiza alrededor de diferentes ODS.

- **Agendas directas**, que involucran gestionar espacios con organizaciones cooperantes en sus casas matrices o aprovechando su presencia en encuentros comunes para darse a conocer. En estos casos, vale mucho la pena identificar organizaciones que vayan a visitar eventos en Colombia para invitarlos a conocer la organización y ver de primera mano el trabajo que se realiza al respecto.
- **Agenda propia**, tener previsto invitar a organizaciones internacionales que sean de interés a los eventos propios o realizados con aliados.

### **Canales de conocimiento y conexión**

Conectar con cooperantes internacionales que se alineen con el propósito de la organización implica: identificarlos, caracterizarlos ([ver mapeo](#)) y contactarlos. Para iniciar por la identificación, además de las formas de conexión ya indicadas, el mapeo inicial puede partir por un rastreo con algunas de las siguientes entidades o recursos, de acuerdo con la naturaleza de la organización

#### ***Consulta indirecta:***

Las siguientes son algunas opciones de organizaciones y referentes de información que le permitirán, a través de ellas, conocer qué organizaciones internacionales realizan cooperación en el sector o temática de su interés:

1. **Entidades públicas:** consultar los recursos disponibles en su web o acudir a la APC como agencia nacional, o a agencias locales de cooperación, como en el caso de Medellín y Antioquia, la ACI, permite darse a conocer con entidades que constantemente están haciendo conexiones con cooperantes para temas específicos, saber que cooperantes tienen temas afines en el radar y establecer contacto directo con entidades orientadoras.

De igual forma, vale la pena que, si la organización se enmarca en un sector específico, evalúe contactarse con la jefatura de cooperación o relaciones internacionales de la entidad cabeza del sector en el país (Ministerios, Institutos o Agencias), que de igual forma pueden orientarlo sobre actores interesados y oportunidades vigente o futuras.

2. **Entidades mixtas y descentralizadas:** en sintonía con la categoría anterior, existen en el país diversas entidades con naturaleza mixta o descentralizada, cuyo quehacer está centrado en la conexión con mercados internacionales, universidades en el exterior, y otros, con lo cual pueden resultar un aliado para conocer actores, escenarios y oportunidades de cooperación. Entre ellos están:

- **Procolombia:** *“entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero-energéticas y la imagen del país. A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios (Ministerio de Comercio, s/f)”*
- **Artesanías de Colombia:** *“Su objetivo principal es el de incrementar la participación de los artesanos en el sector productivo nacional, logrando un desarrollo integral sostenido que se manifieste en el mejoramiento del nivel de vida, reflejado tanto en un índice creciente de ingresos y espacios de participación social, como en una mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales (Ministerio de Comercio, s/f).”*
- **Innpulsa:** *“Es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia (Ministerio de Comercio, s/f).”*

- **Icetex:** *“tiene por objeto el fomento social de la educación superior, priorizando la población de bajos recursos económicos y aquella con mérito académico en todos los estratos a través de mecanismos financieros que hagan posible el acceso y la permanencia de las personas a la educación superior, la canalización y administración de recursos, becas y otros apoyos de carácter nacional e internacional, con recursos propios o de terceros (ICETEX, s/f).*
3. **Plataformas:** existen un gran número de organizaciones que disponen de páginas web con información relacionada principalmente con convocatorias de cooperación, tanto de actores oficiales como privados, algunas de las cuales se referencian en el [Anexo 2](#). Estas pueden resultar útiles, no necesariamente para aplicar a las convocatorias vigentes sino para conocer qué organizaciones hacen parte del ecosistema de cooperación, identificar cuáles sobresalen en el sector de interés de la organización, qué tipo de cooperación realizan, conocer experiencias y completar información relevante en el mapeo. En el recuadro anterior puede encontrar un listado de plataformas útil para este fin, algunas de ellas ofrecen servicios pagos, si es de interés asegúrese que el valor agregado que represente sea costo-efectivo en relación con la siguiente opción.
  4. **Organizaciones consultoras:** la movilización de cooperación y de recursos para inversión social se ha tornado un escenario cada vez más dinámico, y cómo se indicó antes, cada vez más abierto a la participación directa de las organizaciones sociales, entre ellas, y con actores oficiales. En función de ello y dado que los procesos de gestión tienen una filigrana de acciones que puede ser retadora de navegar, se han conformado y especializado algunos profesionales independientes y organizaciones, varias de ellas de carácter social, que brindan servicios de consultoría para guiar a otras organizaciones sociales en su gestión de cooperación, o bien de inversión social (financiado por cooperación).

### **Consulta directa**

Las categorías a continuación corresponden a entidades u organizaciones que son cooperantes y con las cuales puede contactarse, bien para conocer si actúan en el área de interés, o si ya dispone de esa información, solicitar información complementaria que le permita detallar en mayor medida el mapeo y en caso de que dicha entidad u organización sea prioritaria para la organización, gestionar un acercamiento directo para darse a conocer:

1. **Representaciones oficiales:** puede contactar directamente a Embajadas, Agencias de cooperación, cámaras de comercio conjuntas entre Colombia y otras naciones, entre otras representaciones internacionales. Las apuestas temáticas de los Estados son dinámicas, así que procure fuentes de información actualizada
2. **Organismos multilaterales:** estos corresponden, principalmente, a bancos de desarrollo y agencias de las naciones unidas, no todas ellas con representación física en el país, pero no por ello no cooperan con iniciativas locales.

En esta categoría, es interesante reseñar al BID Lab “el brazo de innovación y *venture capital* del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo”, que acompaña iniciativas innovadoras en respuesta a los siguientes retos (Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, s/f):

- ¿Cómo fomentar la resiliencia y la adaptación climática y medioambiental?
- ¿Cómo aumentar el acceso a servicios esenciales de calidad?
- ¿Cómo generar mayores oportunidades de sustento a lo largo de la vida?

3. **Fondos de inversión:** hay un creciente número de organizaciones en el mundo que se han constituido como fondos de inversión especializados en financiar iniciativas de



**Ilustración 7 Agenda Temática BID Lab**  
Tomado de: (Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, s/f)

impacto social, todos con diferentes perfiles y áreas de interés. En varios casos la diferenciación entre fondos de inversión y organizaciones filantrópicas puede ser difuso o coexistir ambos dentro de la misma organización, por ejemplo, [Acumen Ventures](#), pero en términos prácticos, los fondos procuran una rentabilidad a partir de un capital paciente, que en muchos casos está acompañado por asistencia técnica para impulsar iniciativas de impacto social.

4. **Organizaciones filantrópicas:** ya las organizaciones que realizan filantropía lo hacen con diversas modalidades, pero en general no con una expectativa de retorno, pero al igual que los demás, orientados a lograr impacto social. En este segmento hay gran cantidad de organizaciones y suelen enfocarse en sectores o problemáticas específicas, para su identificación son muy útiles las plataformas de cooperación y la conversación con otros actores del sector que ya hayan colaborado con organizaciones de cooperación filantrópica, quienes además pueden ser un puente en esa articulación.

### **Recomendaciones**

- **Institucionalizar la gestión de cooperación:** para el buen desarrollo de un proceso de cooperación, que trascienda el relacionamiento y se materialice en cooperación efectiva, se debe incorporar como proceso organizacional: diseñar el proceso, ajustar funciones, capacitar al equipo, documentar, monitorear, evaluar y aprender, entre otros. Solo enunciar la gestión y “poner la tarea” impedirá que el proceso se adhiera a la cultura organizacional y sea sostenible.
- **La cooperación internacional, oficial y no oficial no obedece a intereses caritativos,** su objetivo tiene un propósito, puede ser de política de Estado, o bien puede ser por intereses corporativos o filantrópicos, que continúan teniendo sustento en un propósito, en una visión social, por lo tanto, reconocer éticamente la afinidad, y en términos prácticos, la alineación que mi iniciativa tiene con ese propósito, será determinante para evitar conflictos de interés, desbalances de poder y en general malos entendidos con los actores involucrados.

- **Reconocer en la construcción de cualquier iniciativa a los participantes a los cuales se pretende impactar**, no solo en la formulación, sino también en el monitoreo, en órganos de gobierno o de asesoría, e incluso como parte del talento humano vinculado.
- **El enfoque de diversidad, equidad e inclusión (DEI)** es una oportunidad para reconocer la riqueza social de las comunidades y asegurar que las iniciativas propuestas no resultan excluyentes con ningún segmento social, promueven el respeto y la equidad, disminuyendo el riesgo de acción con daño. Este enfoque se enmarca en la sostenibilidad de cualquier iniciativa y por lo tanto debe ser abordado de forma intencionada, observando y gestionando los sesgos que puedan presentarse.
- **La cooperación para el desarrollo debe sumar, no duplicar esfuerzos**, para ello resulta útil: identificar oportunidades de costo-eficiencia, identificar aprendizajes previos y de otros en el abordaje de problemáticas similares, flexibilizar procesos sin comprometer la calidad de las acciones, transparencia en la rendición de cuentas, monitorear, aprender y ajustar.
- En línea con lo anterior, **reconocer la experticia de otros y no rotularlos como competencia**, esto permite que desde el momento de la construcción se identifiquen los actores con mejor experiencia y capacidades en cada aspecto, e invitarlos a trabajar en alianza en función de los objetivos comunes que se hayan identificado.
- **Estudiar a los cooperantes priorizados**, conocer de antemano sus intereses, los mecanismos a través de los cuales cooperan, iniciativas que hayan apoyado, entidades aliadas con las cuales cooperan, entre otros, servirán para armonizar la narrativa de presentación de cara a las afinidades, así como también identificar el potencial probable de una cooperación.
- **Referentes comunes como los Objetivos de Desarrollo Sostenible son siempre oportunos** a la hora de formular su narrativa como organización, construir las iniciativas y presentarlas a la cooperación. Idealmente señale específicamente las metas asociadas a cada objetivo, a las cuales su organización y cada iniciativa

responden. Todos somos responsables por el avance de la Agenda de Desarrollo Global.

- **El propósito es la carta de navegación**, cualquier relación de cooperación debe sumar a ese objetivo previamente establecido, y si bien puede requerir adaptaciones y aprendizajes de ambas partes, un factor determinante en momentos difíciles es el reconocimiento mutuo de ese propósito compartido. Lo contrario puede implicar desavenencias por no tener las expectativas mutuas claras y conllevar problemas reputacionales.
- **Vale la pena preguntarse si efectivamente la cooperación internacional es un medio efectivo y eficiente para contribuir al propósito trazado**, pues no en todos los casos la respuesta es afirmativa si se compara con otras opciones como: cooperación nacional, financiación tradicional, o incluso gestión de donaciones con actores locales. No todas las organizaciones disponen en un momento dado, o están dispuestos a contar, con las capacidades que requiere la gestión de cooperación internacional, desconocerlo puede desgastar a un equipo y desperdiciar recursos.

**En un mundo globalizado, con tantos desafíos por afrontar en términos de desarrollo, la cooperación internacional es una gran oportunidad para ampliar el intercambio de conocimientos, experiencias y recursos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las sociedades alrededor del mundo, y son precisamente las organizaciones sociales que tienen esta vocación las llamadas a hacer parte de ese tejido de colaboración que nos conecta como humanidad, para hacerle frente a las desigualdades, al deterioro ambiental y a las injusticias.**

### **Anexo 1. Glosario**

- **ACI:** Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
- **AOD:** Ayuda oficial al desarrollo
- **APC:** Agencia de Cooperación Internacional de Colombia
- **CAD:** Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
- **CI:** Cooperación Internacional
- **CID:** Cooperación Internacional Descentralizada
- **ESAL:** Entidad Sin Ánimo de Lucro
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **OSC:** Organización de la Sociedad Civil
- **USAID:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Anexo 2. Plataformas de cooperación

El siguiente listado corresponde a plataformas u organizaciones que disponen de información, herramientas y servicios referentes a convocatorias de cooperación internacional, cooperantes y gestión de cooperación en general. Todas disponen de algunos recursos gratuitos, y algunas de ellas ofrecen servicios por suscripción o asesoría. Los nombres e imágenes están vinculadas a las páginas web.



**Nodoká:** “una comunidad para impulsar el impacto social en América Latina y el Caribe, que facilita el intercambio de conocimientos, recursos y oportunidades”



**Cámara de Comercio de Bogotá:** dispone de recursos de formación y asesoramiento en cooperación internacional, así como de información sobre convocatorias vigentes de cooperación.



**Terraética:** primer mapa de donantes y convocatorias de organizaciones sociales online, abierto y totalmente gratuito del mundo



**Red Argentina para la cooperación Internacional - RACI:** espacio para el diálogo y el intercambio donde las partes interesadas que deseen trabajar en el desarrollo sostenible.



**Candid.org:** (web en inglés) ONG que provee datos y conocimiento comprensivo del sector social. Dispone de un directorio de fundaciones que ayuda las ONG a identificar aliados que apoyen su trabajo, además de una guía para verificar e investigar ONG que estén alineadas con sus prioridades.



**FundsforNGOs:** (web en inglés) empresa social que ofrece conocimientos y habilidades a ONG, empresas e individuos de todo el mundo para mejorar sus procesos de movilización de recursos y permitir un medio ambiente sostenible. En su web disponen de un directorio de convocatorias, plantillas y publicaciones del sector.

**Comisión europea:** en este sitio web se publican las convocatorias por temáticas adelantadas por la Unión Europea.

**Grants.gov:** (web en inglés) este sitio es propiedad del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE.UU., su propósito es incrementar el acceso a financiación federal estadounidense y mejorar continuamente la experiencia de donaciones para todos. (este sitio web está en renovación, así que también se puede acceder a la versión original <https://grants.gov/>)

**Innpactia:** empresa social cuyo propósito de transformar el sistema de financiamiento de impacto a través de la democratización del acceso a capacitación y fondos

## Bibliografía

- 4° Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda. (2011). *ALIANZA DE BUSAN PARA LA COOPERACIÓN EFICAZ AL DESARROLLO*. [www.busanhlf4.org](http://www.busanhlf4.org)
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (2012). *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional APC*.
- Aldeas Infantiles. (2023, febrero 4). *¿Qué tipos de ONG existen? ¿Qué hacen las ONG? ¡Acá te contamos!* .
- Asamblea General del Foro Abierto en Estambul. (2010, septiembre 29). *PRINCIPIOS DE ESTAMBUL PARA EL TRABAJO DE LAS OSC COMO ACTORAS DEL DESARROLLO*.
- Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE. (2023). *Ser parte de la AFE*. Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE. <http://afecolombia.org/ser-parte-afe/>
- Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia. (2023). *Resultados del Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional en Colombia. Una Mirada al Desempeño y Gestión de las Fundaciones AFE*. [https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2023/03/Indice-de-Capacidad-Organizaciones-Fundaciones-AFE-ICO-2023\\_compressed.pdf](https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2023/03/Indice-de-Capacidad-Organizaciones-Fundaciones-AFE-ICO-2023_compressed.pdf)
- Balbis, J. (2001, noviembre). *Seminar on NGOs, Governance and Development in Latin America and the Caribbean; ONGs, gobernancia y desarrollo en América Latina y el Caribe; MOST discussion paper series; Vol.:53; 2001*. <http://www.unesco.org/most>
- Betancur González, E., Quiñones, S., Ramírez, M., Cuervo, L. M., Triana, M., Pacheco, J. S., Ángel, N., & Angélica, E. (2024). *Mecanismos Innovadores de Financiación al Desarrollo en Colombia Un estudio de cara al futuro*. <https://www.apccolombia.gov.co/comunicaciones/publicaciones/finanzas-innovadoras/mecanismos-innovadores-de-financiacion-al>
- CÓDIGO CIVIL COLOMBIANO (1887).
- DECRETO 603 DE 2022 (2022).
- Decreto 1081 de 2015 (2015). <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/decreto-1081-2015.pdf>
- DECRETO LEY 624 DE 1989, Pub. L. No. 624 (1989).

- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (s/f). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN*. Recuperado el 22 de febrero de 2025, de <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/ESAL-calificadas-en-el-Regimen-Tributario-Especial.aspx>
- Escallón Emiliani, Á. (2018, mayo 23). *¿Qué quiere decir “fundación de segundo piso” y cómo se entiende el monitoreo y la evaluación en este tipo de fundaciones?* <https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-social/que-quiere-decir-fundacion-de-segundo-piso-y-como-se-entiende-el-monitoreo-y-la-evaluacion/>
- Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia 2023 -2026*. (2023). [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2023-11/ENCI\\_2023.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2023-11/ENCI_2023.pdf)
- Farnan, K. (2021, abril 1). *Nonprofit, foundation, NGO: What do they mean?* Candid. <https://blog.candid.org/post/nonprofit-foundation-ngo-what-do-they-mean/>
- Gaitán Sánchez, Ó. M. (2014). *Guía Práctica Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario* (Editorial Kimpres LTDA., Ed.). Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content>
- Gartner, D. (2011). BEYOND THE MONOPOLY OF STATES. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 32(2), 595–641. <https://ssrn.com/abstract=1770247>
- Giraldo Garcia, F., & Pfeiffer Bustos, C. (2003). *Estudio de Antecedentes. Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia*. <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2017-11/023%20ONG,%20regulacion,%20control%20y%20vigilancia.pdf>
- Giraldo, S. (s/f). *Curso de Gestión de Recursos para la Cooperación*. Corporación Makaia Asesoría Internacional .
- Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. (s/f). *BID Lab - Nosotros*. Grupo Banco Interamericano de Desarrollo -BID. Recuperado el 26 de marzo de 2025, de <https://bidlab.org/es/home/nosotros>
- Herrera, C. (2023). *CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS: GUÍA PRÁCTICA PARA LÍDERES, LIDERESAS Y ORGANIZACIONES LOCALES* (C. V. M. P. N. B. D. Martín, Ed.). Banco Interamericano de Desarrollo - BID. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0004965>

- Hynes, W., & Scott, S. (2013). *The Evolution of Official Development Assistance: Achievements, Criticisms and a Way Forward* (12; OECD Development Co-operation Working Papers, Vol. 12). <https://doi.org/10.1787/5k3v1dv3f024-en>
- ICETEX. (s/f). *¿Quiénes somos?*. ICETEX. Recuperado el 24 de marzo de 2025, de <https://web.icetex.gov.co/el-icetex/informacion-institucional/quienes-somos>
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Impacto Colectivo. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.48558/5900-KN19>
- Keohane, R. O. (1984). *AFTER HEGEMONY. Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton University Press.
- Latimpacto. (2025). *¿Quiénes somos?*. Latimpacto. <https://latimpacto.org/>
- Leal Patarroyo, C. M. (2021). *HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL*. <https://www.apccolombia.gov.co/Herramientas-para-la-formulacion-de-proyectos-de-cooperacion-internacional>
- Lewis, D. (2003). THEORIZING THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF NON-GOVERNMENTAL DEVELOPMENT ORGANIZATIONS. Towards a composite approach. *Public Management Review*, 5(3), 411–415. <https://doi.org/10.1080/????????????????>
- Marulanda, Beatriz., & Paredes, Mariana. (2005). La evolución y perspectivas de la banca de desarrollo en latinoamérica frente el caso colombiano. *Serie financiamiento del desarrollo*, 153, 64. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/8309231e-b95f-4171-ac17-9c30e18efde2>
- Ministerio de Comercio, I. y T. (s/f). *Más y Mejores Empresas*. Min Comercio. Recuperado el 24 de marzo de 2025, de <https://www.masmejoresempresas.gov.co/>
- OCDE. (s/f). *Asistencia oficial para el desarrollo (AOD)*. Recuperado el 1 de febrero de 2025, de <https://www.oecd.org/en/topics/official-development-assistance-oda.html>
- OECD. (2021). *Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria*. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5021>

- Orozco Ostos, B. A. (2025, febrero 4). El fin de las ayudas internacionales de Usaid frenaría más de 25 proyectos principales. *Diario La República*.  
<https://www.larepublica.co/economia/el-fin-de-las-ayudas-internacionales-de-usaid-frenaria-mas-de-25-proyectos-principales-4053346>
- Paton Santiago, O. (2018). La acción internacional de los gobiernos locales y regionales. En <https://www.observ-ocd.org/index.php/es/e-training/acceso-abierto-al-material-del-curso-line-cooperacion-descentralizada-del-observatorio>. Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL.  
<https://www.diba.cat/documents/228621/146921844/Documento+Base+Tema+1+%283%29.pdf/893c3953-0e2b-40c4-80b6-5459b4e3cf06>
- Paulo, Sebastian. (2014). *International cooperation and development : a conceptual overview* (13). Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Pérez, A., Ruiz, B., & Utrero, D. (2022). *INFORME 2022 COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA*.  
<https://www.elankidetza.euskadi.eus/documentacion/publicaciones-sobre-cooperacion-descentralizada/webela01-eduki/es/>
- Pérez, A., Utrero, D., & Fernández, F. (2023). *INFORME 2023 COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA*.  
<https://www.elankidetza.euskadi.eus/documentacion/publicaciones-sobre-cooperacion-descentralizada/webela01-eduki/es/>
- Pinzón Natalia, & Villa-Córdoba, L. (2024). *Cultivar la diversificación de ingresos: una guía para descubrir, priorizar y sembrar semillas de innovación*. (Reflejarse SAS, Ed.). FHI360. <https://www.ngoconnect.net/sumasocial/resource/guia-cultivar-la-diversificacion-de-los-ingresos>
- Puga Cevallos, E., & Costa Adriana. (2023). *APORTES, RETOS Y DESAFÍOS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA. INFORME REGIÓN ANDINA*. <https://research-lac.org/investigaciones/aportes-retos-y-desafios-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-america-latina-informe-region-andina/>
- Red Pacto Global - Colombia. (s/f). *Red Pacto Global - Colombia*. Red Pacto Global - Colombia. Recuperado el 26 de marzo de 2025, de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/pacto-global-red-colombia.html>
- Rodericks, A., Cock, C., Gioacchino, G., Gouthami, Lomé, M., Tapia, M., García, L., Villa, L., & Pasupathy, S. (2024). *COMPRENDIENDO EL ECOSISTEMA DE LA*

*REDISTRIBUCIÓN DE DONACIONES EN EL SUR GLOBAL MEDIO AMBIENTE, GÉNERO, JUSTICIA SOCIAL Y DERECHOS HUMANOS EN ASIA, LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE.* [www.philanthropydialogues.org](http://www.philanthropydialogues.org).

- Romero Amaya, M. C., & Pérez Hoyos, Ó. I. (2020). Inversión social privada y desarrollo local en Colombia. Estudio comparativo a partir de programas de empresas y fundaciones. *OPERA*, 26, 119–148.  
<https://doi.org/10.18601/16578651.n26.07>
- Sotillo Lorenzo, J. Á. (2018). Marco general de la Cooperación para el Desarrollo. En Observatorio de la Cooperación Descentralizada (Ed.), <https://www.observ-oed.org/index.php/es/e-training/acceso-abierto-al-material-del-curso-line-cooperacion-descentralizada-del-observatorio>. <https://www.observ-oed.org/index.php/es/e-training/acceso-abierto-al-material-del-curso-line-cooperacion-descentralizada-del-observatorio>
- Téllez, C. (s/f). *El ABC de las Entidades Sin Ánimo de Lucro: “Tipos de ESAL” (Parte 2)*. Recuperado el 22 de febrero de 2025, de <https://lloedacamacho.com/el-abc-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-tipos-de-esal-parte-2/#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1les%20son%20de%20car%C3%A1cter%20asociativo,%C2%BFqu%C3%A9%20es%20una%20fundaci%C3%B3n?>
- The Suddes Group | For Impact. (2025). *Rate and Rank with the Qualified Prospect Index (Q.P.I.)*. <https://forimpact.org/article/prioritize/mp/qpi/>
- Toosi, N., Paun, C., Mackinnon, A., & Cheney, K. (2025, febrero 7). Trump doubles USAID staff he’s keeping while calling for agency shutdown. *Politico*. <https://www.politico.com/news/2025/02/07/trump-usaid-staff-00203098>
- United Nations. (s/f-a). *Carta de las Naciones Unidas | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/about-us/un-charter>; United Nations. Recuperado el 2 de febrero de 2025, de <https://www.un.org/es/about-us/un-charter>
- United Nations. (s/f-b). *Hitos en la historia de la ONU 1941-1950 | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/about-us/history-of-the-un/1941-1950>; United Nations. Recuperado el 2 de febrero de 2025, de <https://www.un.org/es/about-us/history-of-the-un/1941-1950>
- United Nations. (2020). *Why It Matters. 75 Milestones in International Cooperation* (Vol. 1). United Nations Dag Hammarskjöld Library.

- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: edición especial*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18356/9789210024938>
- United Nations Development Group, U. (2017). *COMPANION GUIDANCE: FUNDING TO FINANCING*. United Nations Development Group.  
<https://unsdg.un.org/resources/funding-financing-undaf-companion-guidance>
- Velez - Valencia, C., Herrera - Cano, C., Álvarez, P., Vergara Garavito, J., & González Pérez, M. A. (2023). *Inversionistas BIS en Colombia: estudio sobre la experiencia de los inversionistas en el marco del Programa de Bonos de Impacto Social de Colombia*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0005378>
- Villar Gómez, R. (2018). *Las Fundaciones en Colombia. Características, tendencias, desafíos*. [https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2022/12/reporte-final-abril\\_1.pdf](https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2022/12/reporte-final-abril_1.pdf)
- Wintour, P., Mason, R., & Walker, P. (2025, febrero 28). Keir Starmer to carry out largest cut to UK overseas aid in history. *The Guardian* .  
<https://www.theguardian.com/politics/2025/feb/28/keir-starmer-carry-out-largest-cut-uk-overseas-aid-in-history>